PEQUENAS
Empresas & Grandes Negócios

WWW.REVISTAPEGN.GLOBO.COM

ESPECIAL: VENDA DIRETA
Como não cair nas armadilhas de um mercado que movimenta mais de R$ 45 bilhões no Brasil

ATITUDE EMPREENDEDORA
As táticas de quem usa o empreendedorismo para construir um mundo melhor

GESTÃO DE PESSOAS HI-TECH · CHOBANI · CROSSFIT · LAWTECHS · Y COMBINATOR · BARACK OBAMA

EXCLUSIVO: ERIC RIES

Como evitar que a sua empresa morra

PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS, O MAIOR PERIGO É CONTRAIR OS VÍCIOS DAS GRANDES. PROTEJA-SE!

Autor do best-seller *A Startup Enxuta*, ele acaba de lançar *The Startup Way*, com trecho exclusivo nesta edição

PROMOÇÃO

VOE EM DOBRO

Compre uma passagem para os EUA e ganhe 100 mil Pontos Livelo.

Com o **Cartão Bradesco Empresarial Elo Grafite**, você compra uma passagem para qualquer destino nos EUA e ganha 100 mil Pontos Livelo[1] para voar para onde quiser.

Saiba mais em empresas.bradesco/voeemdobro

1. Oferta válida até 31/12/2017, conforme regras: gasto de até R$ 4.999,99/mês – USD 1 = 1,5 ponto; a partir de R$ 5.000,00/mês – USD 1 = 2 pontos. 2. Anuidade do programa Priority Pass gratuita. Acesso pago às salas. Promoção com compras válidas até 16/9/2018 ou até o fim do estoque de 200 (duzentos) prêmios, apenas para passagens adquiridas com o Cartão Bradesco Empresarial Elo Grafite como meio de pagamento para efetuar a compra na mesma transação de, no mínimo, 1 (uma) passagem aérea de ida do Brasil para os Estados Unidos da América e 1 (uma) passagem aérea de volta dos Estados Unidos da América para o Brasil, adquiridas no site eloviagens.elo.com.br/passagens-aereas/voeemdobro/eua. Consulte regulamento, regras e condições da promoção Voe em Dobro em empresas.bradesco/voeemdobro. Promoção exclusiva para o Cartão de Crédito Bradesco Empresarial Elo Grafite. Certificado de Autorização SEAE Nº 02/000020/2017.

empresas.bradesco @Bradesco facebook.com/Bradesco
Fone Fácil Bradesco: 4002 0022 / 0800 570 0022
SAC – Bradesco Cartões: 0800 727 9988
SAC – Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800 722 0099
Ouvidoria: 0800 727 9933

Cartão Bradesco Empresarial Elo Grafite.

Os melhores benefícios para sua empresa seguir em frente.

- Pontos Livelo com pontuação turbinada (até 2 pontos por dólar)[1]
- Wi-Fi em aeroportos
- Seguro Viagem
- Elo Wi-Fi
- Portal Elo Negócios
- Salas VIP em aeroportos[2]

Leo Burnett Tailor Ma

Bradesco Empresas

SUMÁRIO

8 **CARTA DO EDITOR**

15 **GRANDES IDEIAS**

16 STARTUPS DENTRO DA LEI

20 100 STARTUPS TO WATCH: INSCRIÇÕES ABERTAS

24 EMPREENDORISMO, TECNOLOGIA E ARTE

26 A BUSCA PELA FRANQUIA CERTA

32 FINANÇAS EM DIA

34 "É PRECISO AUMENTAR A OFERTA DE CAPITAL"

38 EM CIMA, EMBAIXO E PUXA...

40 MODA DESCONSTRUÍDA

42 **CAPA**
ENTREVISTA: ERIC RIES

"PROGRAMAS DE CORPORATE VENTURE NÃO FUNCIONAM"

Criador do movimento de startups enxutas, o empreendedor americano fala sobre os desafios para seguir inovando todos os dias

48

TRANSFORMAÇÃO CONTÍNUA

Neste trecho inédito do livro *The Startup Way*, Eric Ries aponta o que as empresas devem fazer para encontrar novas frentes de crescimento

56 **OBAMA**

AINDA PODEMOS?

Em visita ao Brasil, o ex-presidente americano retomou os principais temas que o levaram à Casa Branca, como protagonismo das mulheres, aquecimento global e desigualdade social

FOTO: ERIC OGDEN

FAÇA PARTE DA MAIOR E MAIS IMPORTANTE COMUNIDADE DE EMPREENDEDORISMO DO BRASIL

facebook.com/revistapegn | twitter.com/pegempresas | google.com/+RevistaPEGN | pinterest.com/revistapegn | instagram.com/revistapegn | stayfilm.com/pegn

FOTO: JASON HENRY / Divulgação e JAMIE MCCARTHY/GETTY IMAGES

vivo
EMPRESAS

DPZ&T

Menos as mesmas soluções.

MAIS SUA EMPRESA ABERTA PARA O NOVO.

Soluções completas para a sua empresa ter conectividade, mobilidade, segurança e alta tecnologia sem grandes investimentos.

- Cloud
- Segurança
- TI
- Soluções Fixas
- Soluções Móveis

Acesse vivo.com.br/empresas ou ligue 10315 e descubra como podemos ajudar o seu negócio.

SOLUÇÕES EMPRESARIAIS Telefônica

viva tudo

SUMÁRIO

NOVEMBRO /2017 **REVISTAPEGN.GLOBO.COM**

60

ESPECIAL

VENDA DIRETA

O comércio porta a porta movimenta mais de R$ 45 bilhões por ano no Brasil. Entenda como funcionam as diferentes modalidades — e saiba como não cair em armadilhas

84

INTERNACIONAL

CHOBANI

Fundador da marca de iogurtes Chobani, o imigrante turco Hamdi Ulukaya desafiou a era Trump e montou um time com mais de 400 refugiados. No ano passado, a empresa faturou R$ 1,5 bilhão

MAIS NO SITE

Depois de fugir de uma zona de guerra, o sírio Abdul Rahman AlAshraf se mudou para a Alemanha para criar a Freecom. A startup usa celulares pessoais para criar uma rede alternativa de troca de mensagens. https://glo.bo/2lusK7Z

70

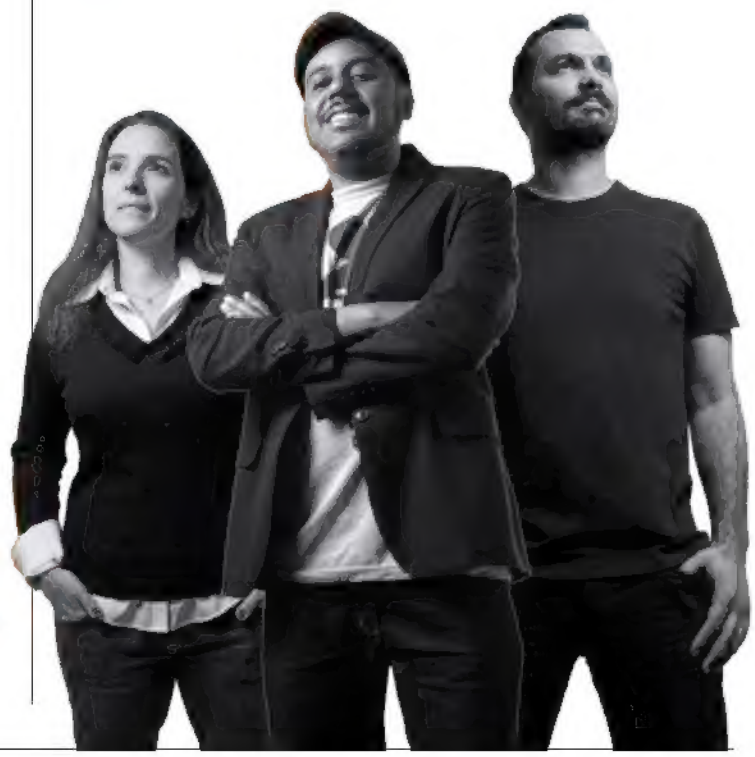
LIDERANÇA

EMPREENDEDORES & ATIVISTAS

Conheça as histórias de um grupo de empresários que decidiu usar o seu poder de mobilização para criar negócios baseados em causas sociais, econômicas e culturais

MAIS NO SITE

A tatuadora americana Kat Von D criou uma linha de sapatos com seu nome. Os saltos e flats são unissex e têm uma característica em comum: não são feitos com nenhum tipo de material que tenha origem animal. https://glo.bo/2yfcCgV



97 **COMO FAZER**

98 TECNOLOGIA

Saiba como usar as novas ferramentas tecnológicas de RH e aumente a eficiência da gestão de pessoas da sua empresa

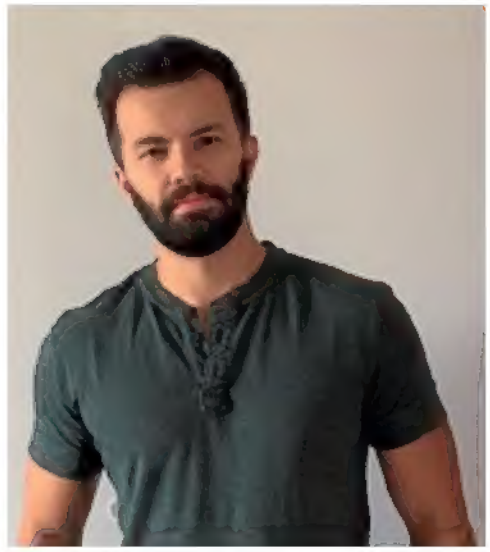
106 **VIDA DIGITAL**

PEDRO WAENGERTNER

SÓ NO SITE

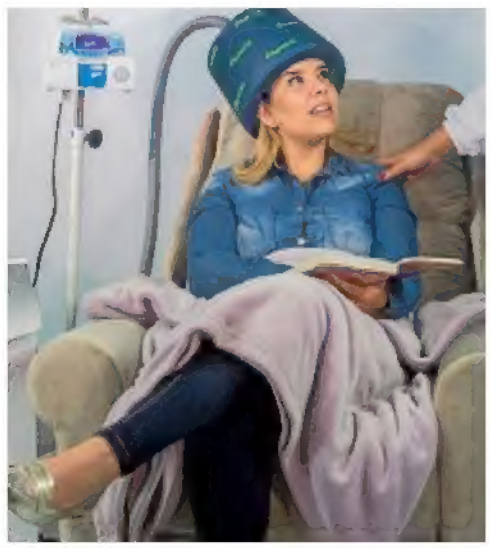
STARTUPS

ROUPAS DIGITAIS



A Vesteer, de Vinícius Andrade, 29, produz peças de roupa personalizadas. O dono de uma loja, por exemplo, acessa o site do serviço, cria um modelo único de uma camiseta e usa o serviço para a confecção. Todo o processo para a produção é online. https://glo.bo/2iMaiH5

TOUCA DO BEM



Inspirado no tratamento de câncer de uma apresentadora de televisão, o engenheiro Gianmaria Cominato, 50 anos, desenvolveu o Capelli Freddo, um equipamento que resfria o couro cabeludo e reduz a queda de cabelos durante a quimioterapia. https://glo.bo/2zktkeX

FOTOS: ALEXANDRE BATTIBUGLI, RICARDO PRADO E MARCUS STEINMEYER/Editora Globo e DIVULGAÇÃO

NOVA PEUGEOT EXPERT.

PEUGEOT.COM.BR/EXPERT

A NOVA GERAÇÃO DE UTILITÁRIOS PARA UMA NOVA GERAÇÃO DE EMPREENDEDORES.

A NOSSA MISSÃO É O SEU NEGÓCIO.

BETC HAVAS

A PARTIR DE:

R$79.990

MAIOR CAPACIDADE DE CARGA DA CATEGORIA
1,5 T e até 6.6 m³ com ModuWork: volume ampliado.

MAIS FORÇA E ECONOMIA
Motor 1.6 Blue HDI 115 cv e 30 mkgf.

MAIS PRATICIDADE NO DIA A DIA
Portas com abertura 180°.

PEUGEOT

PEUGEOT RECOMENDA TOTAL

3 ANOS GARANTIA* *3 anos de garantia a partir da data de entrega do veículo ou 100.000 km, o que ocorrer primeiro.

Pela Vida. Escolha o trânsito seguro.

FESTIVAL DO FUTURO

— Vamos enlouquecer os algoritmos? Tod@s junt@s?
— Empreender é mágico porque faz com que as pessoas se sintam vivas!
— Emprendedores sociais merecem ser bem remunerados, sim!
— Que tal começar agora o movimento da vanguarda antigueto?
— Como pode um país não ser inovador com gente tão criativa por aí? Inovação começa em casa!

NOITE DE ABERTURA Sandra Boccia, diretora de redação de PEGN e Época NEGÓCIOS, dá as boas-vindas aos participantes do primeiro Festival de Cultura Empreendedora

O espaço finito desta página não me permite escrever todas as frases marcantes que ouvi ao longo de uma das mais fascinantes jornadas de conhecimento que vivi, durante o Festival de Cultura Empreendedora, em outubro. Enquanto escrevo esta carta, e delas relembro, penso também na missão do jornalismo contemporâneo de negócios: conectar pessoas de mundos diferentes para que elas possam fazer mais e melhores negócios, gerar ideias criativas e encantar-se umas com as outras. Simples assim. Quando começamos a idealizar o Festival — e não conferência, como observou sorrindo um de nossos convidados, o americano Jonathan Levav, da Escola de Negócios de Stanford —, tudo o que queríamos era construir um espaço real de compartilhamento de conhecimento, de inspiração e de transformação. E sabíamos que só seríamos bem-sucedidos com nossa startup se os nossos aliados fossem a arte, a tecnologia e algumas das mentes mais inspiradoras do Brasil e do mundo. As vozes que se misturaram nas arenas do coworking CO.W. Berrini, em São Paulo, tiveram volume suficiente para estourar as câmaras de eco que têm dado o tom à sociedade moderna. Em um espaço maker e em três arenas (Grandes Ideias, do Conhecimento e de Espetáculos), os participantes puderam ouvir, de fato, uns aos outros, criando uma corrente criativa que tem tudo para ficar mais forte. Sim, esse foi o primeiro de muitos festivais, um lugar onde promovemos o que sabemos fazer melhor: jornalismo de qualidade e de credibilidade, com conteúdo de alto nível, produzido todos os dias pelos melhores jornalistas de negócios do país. As inúmeras mensagens que recebemos nos dias que sucederam o evento mostram que estamos no caminho certo. O sucesso de outros dois eventos que fizemos para audiências específicas, também em outubro — o PEGN Talks e o PEGN Labs Franquias — salientam o valor de nossa marca. Chegamos a novembro trazendo até você uma entrevista exclusiva com o best-seller Eric Ries, que conversou longamente com a editora executiva Marisa Adán Gil sobre o presente e o futuro das empresas. Leitura obrigatória não só para pequenas e médias empresas. Mas para grandes também. Durante o Festival, ficou claro que há muito o empreendedorismo é, antes de mais nada, um novo mindset. Prova disso é o nosso especial sobre o poder de fazer da atitude empreendedora uma plataforma para lutar por uma causa social, econômica e cultural. Tornando-se, assim, empreendedor da própria vida.

SANDRA BOCCIA
Diretora de Redação
Sandra Boccia

FOTO: RICARDO CARDOSO / Editora Globo

http://www.marcelomonte.com.br/Arquiteto
DJ
Gastronomia
Fotografia
Yoga
Games

Qual é o seu novo desafio?

Contrate um plano de hospedagem sem comparação, com recursos que acompanham você em todas as etapas do seu projeto.

> domínio grátis no 1º ano
> 25 caixas de e-mails de 10 GB cada
> criador de sites incluso

locaweb
Paixão por desenvolver

EXPEDIENTE

EDITORA GLOBO 65 ANOS

DIRETOR GERAL: Frederic Zoghaib Kachar
DIRETOR DE AUDIÊNCIA: Luciano Touguinha de Castro
DIRETORA DE MERCADO ANUNCIANTE: Virginia Any
DIRETOR EDITORIAL: Fernando Luna

DIRETOR DE GRUPO AUTOESPORTE, ÉPOCA NEGÓCIOS, GLOBO RURAL E PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS: Ricardo Cianciaruso
DIRETORA DE REDAÇÃO: Sandra Boccia
EDITORES EXECUTIVOS: Marisa Adán Gil e Robson Viturino
EDITORES: Fabiano Candido, Mariana Iwakura, Bruno Vieira Feijó e Thomaz Gomes
REPÓRTER: Adriano Lira
ESTAGIÁRIOS: Júlio Viana e Vitória Batistoti (texto)
EDITOR DE ARTE: Jairo Rodrigues
COLABORADORES: Andressa Basilio, Beatriz Velloso, Maria Isabel Moreira, Márcio Ferrari e Paula Pacheco (texto); Lais Rigotti (revisão); Davi Augusto, Guilherme Henrique e WM (ilustração); Alexandre Battibugli, Anna Carolina Negri, Celso Doni, Fabiano Accorsi, Guilherme Pupo, Marcus Steinmeyer, Rafael Jota, Ricardo Cardoso, Ricardo Prado e Silvia Constanti (fotografia)
ASSISTENTE DE REDAÇÃO: Sabrina dos Santos Bezerra

ESTÚDIO DE CRIAÇÃO
DIRETORA DE ARTE: Cristiane Monteiro; **DESIGNERS:** Alexandre Ribeiro Zanardo, Clayton Rodrigues, Felipe Hideki Yatabe, Marcelo Massao Serikaku e Verúcio Ferraz; **ESTAGIÁRIA:** Fernanda Ferrari

MERCADO ANUNCIANTE

SEGMENTOS – TECNOLOGIA, TI, TELECOM, ELETROELETRÔNICOS, COMÉRCIO E VAREJO
GERENTE DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA: Ciro Horta Hashimoto; **EXECUTIVOS MULTIPLATAFORMA:** Christian Lopes Hamburg, Cristiane de Barros Paggi Succi, Jessica de Carvalho Dias e Roberto Loz Junior

SEGMENTOS – BENS DE CONSUMO, ALIMENTOS E BEBIDAS, MODA E BELEZA, ARQUITETURA E DECORAÇÃO
DIRETORA DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA: Selma Souto; **EXECUTIVOS MULTIPLATAFORMA:** Eliana Lima Fagundes, Fátima Regina Ottaviani, Giovanna Sellan Perez, Paula Santos Silva, Selma Teixeira da Costa e Soraya Mazerino Sobral

SEGMENTOS – MOBILIDADE, SERVIÇOS PÚBLICOS E SOCIAIS, AGRONEGÓCIOS, INDÚSTRIA, SAÚDE, EDUCAÇÃO, TURISMO, CULTURA, LAZER, ESPORTE
DIRETOR DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA: Renato Augusto Cassis Siniscalco; **EXECUTIVOS MULTIPLATAFORMA:** Cristiane Soares Nogueira, Diego Fabiano, João Carlos Meyer e Priscila Ferreira da Silva
DIRETORA DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA: Sandra Regina de Melo Pepe; **EXECUTIVOS DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA:** Dominique Pietroni de Freitas e Lilian de Marche Noffs

SEGMENTOS – FINANCEIRO E IMOBILIÁRIO
DIRETOR DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA: Emiliano Morad Hansenn; **EXECUTIVOS MULTIPLATAFORMA:** Ana Silvia Costa e Milton Luiz Abrantes

ESCRITÓRIOS REGIONAIS
DIRETORA DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA: Luciana Menezes Pereira; **GERENTE MULTIPLATAFORMA:** Larissa Ortiz

RIO DE JANEIRO
GERENTE DE NEGÓCIOS MULTIPLATAFORMA RJ: Rogerio Pereira Ponce de Leon; **EXECUTIVOS MULTIPLATAFORMA:** Daniela Nunes Lopes Chahim, Juliane Ribeiro Silva, Maria Cristina Machado e Pedro Paulo Rios Vieira dos Santos

BRASÍLIA
GERENTE MULTIPLATAFORMA: Barbara Costa Freitas Silva; **EXECUTIVO MULTIPLATAFORMA:** Jorge Bicalho Felix Junior

OPEC OFFLINE: Bruno Granja, Carlos Roberto de Sá e Douglas Costa
OPEC ONLINE: Danilo Panzarini, Higor Daniel Chabes e Rodrigo Pecoschi

EGCN
CONSULTORA DE MARCAS: Olivia Cipolla Bolonha

DESENVOLVIMENTO COMERCIAL E DIGITAL
DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO COMERCIAL E DIGITAL: Tiago Joaquim Afonso; **G.LAB:** Caio Henrique Caprioli e Lucas Fernandes; **EVENTOS:** Daniela Valente; **PORTFÓLIO E MERCADO:** Rodrigo Girodo Andrade; **PROJETOS ESPECIAIS:** Guilherme Iegawa e Luiz Claudio dos Santos Faria

AUDIÊNCIA
DIRETOR DE MARKETING CONSUMIDOR: Cristiano Augusto Soares Santos; **DIRETOR DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMERCIAL:** Ednei Zampese; **COORDENADORES DE MARKETING:** Eduardo Roccato Almeida e Patricia Aparecida Fachetti

ESTRATÉGIA DIGITAL
COORDENADOR: Santiago Carrilho; **DESENVOLVEDORES:** Alexsandro Macedo, Fabio Marciano, Fernando Raatz, Fred Campos, Leandro Paixão, Marden Pasinato, Marvin Medeiros, Murilo Amendola e William Antunes

ESTRATÉGIA DE CONTEÚDO DIGITAL
GERENTE: Silvia Balieiro

DESEJA FALAR COM A EDITORA GLOBO?

ATENDIMENTO:
4003-9393
www.sacglobo.com.br

VENDAS CORPORATIVAS E PARCERIAS:
11 3767-7226
parcerias@edglobo.com.br

PARA ANUNCIAR:
SP: 11 3736-7128 | 3767-7447 | 3767-7942 3767-7889 | 3736-7205 | 3767-7557
RJ: 21 3380-5930 | 3380-5923
BSB: 61 3316-9584

NA INTERNET:
www.assineglobo.com.br

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO:
11 3767-7005 |
venda_conteudo@edglobo.com.br

ASSINATURAS:
4003-9393
www.sacglobo.com.br

EDIÇÕES ANTERIORES: o pedido será atendido através do jornaleiro ao preço da edição atual, desde que haja disponibilidade de estoque. Faça seu pedido na banca mais próxima.

PARA SE CORRESPONDER COM A REDAÇÃO:
pegn@edglobo.com.br

G.lab

O QUE É O G.LAB
O G.Lab elabora conteúdos de qualidade patrocinados por empresas que contratam seus serviços. Esses conteúdos são identificados por expressões como "apresenta", "apresentado por", "oferecimento", "especial publicitário", "conteúdo publicitário", "publieditorial" e "promo".

NOSSOS VALORES

Fundada há 28 anos, a Revista **Pequenas Empresas & Grandes Negócios** tem por missão ajudar pessoas inovadoras a transformar ideias em grandes realizações. As reportagens da revista apresentam oportunidades de negócios para micro, pequenas e médias empresas e têm o compromisso de informar o que há de mais moderno em conceitos de gestão, marketing, estratégia, finanças e tecnologia.

- Acreditamos que é possível **fazer aquilo que você gosta**. E lucrar com isso
- Acreditamos que é possível ter lucro criando um ambiente de trabalho saudável, inspirador e causando um **impacto positivo na sociedade**
- Acreditamos na inovação e na **força criativa** que vem das novas empresas
- Acreditamos no empreendedorismo como **pilar essencial** para uma economia equilibrada e para uma **melhor distribuição de riquezas**
- Acreditamos que o empreendedorismo pode e deve ser promovido e ensinado nas escolas de todo o país, para **despertar talentos** e habilitar os cidadãos a administrar seus negócios
- Acreditamos no empreendedorismo como chave para a **realização de sonhos**
- Acreditamos que o empreendedorismo está alinhado com a visão de mundo (trabalho com diversão e senso de propósito) das **novas gerações**
- Acreditamos que **compartilhar conhecimento** produz experiências mais ricas
- Acreditamos que a informação precisa, clara e de qualidade seja um instrumento capaz de **transformar e aperfeiçoar** empreendedores, empresas e relações de trabalho
- Acreditamos que todas as empresas, independentemente do tamanho, devem adotar práticas **ambientalmente corretas** e gerar lucro de modo sustentável

O Bureau Veritas Certification, com base nos processos e procedimentos descritos no seu Relatório de Verificação, adotando um nível de confiança razoável, declara que o Inventário de Gases de Efeito Estufa - Ano 2011, da Editora Globo S.A., é preciso, confiável e livre de erro ou distorção e é uma representação equitativa dos dados e informações de GEE sobre o período de referência, para o escopo definido; foi elaborado em conformidade com a NBR ISO 14064-1:2007 e Especificações do Programa Brasileiro GHG Protocol.

Pequenas Empresas & Grandes Negócios é uma publicação mensal da EDITORA GLOBO S.A. – Av. 9 de Julho, 5.229, Jardim Paulista, São Paulo (SP), CEP 01407-907 – Tel. 11 3767-7000. Distribuidor para todo o Brasil: Dinap - Distribuidora Nacional de Publicações; Impressão: Plural Indústria Gráfica Ltda. – Avenida Marcos Penteado de Ulhoa Rodrigues, 700 – Tamboré – Santana de Parnaíba, São Paulo, SP – CEP 06543-001

CONHEÇA O PROGRAMA SENHOR ORIENTADOR.

Senhor Orientador

Experiência que faz diferença

O SEBRAE SABE QUE EXPERIÊNCIA E CONHECIMENTO TÉCNICO FAZEM A DIFERENÇA PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS. NO PROGRAMA SENHOR ORIENTADOR, GERENTES DE BANCO APOSENTADOS DE VOLTA À ATIVA ORIENTAM OS EMPREENDEDORES NO USO DO CRÉDITO.

PARA SABER MAIS, ACESSE SEBRAE.COM.BR/SENHORORIENTADOR

EXPERIÊNCIA QUE FAZ DIFERENÇA.

SEBRAE

Especialistas em pequenos negócios

APRESENTADO POR CITROËN

CONHEÇA SEU NOVO SÓCIO

Não importa qual o seu ramo de atividade: você precisa de uma estratégia e de parceiros para ampliar as vendas ou mesmo começar um negócio

Em 2014, o designer paulista Luciano Araújo decidiu unir três paixões em um só negócio: futebol, rock e design. "Queria trabalhar, realmente, com algo que eu gostasse", diz ele. Ao fundar a empresa Botões Clássicos — que produz times de futebol de botão de maneira artesanal —, ele buscou não só resgatar a história do futebol mas, ao mesmo tempo, aplicar seus conhecimentos em design e, ainda, homenagear bandas de rock. "Como bom brasileiro, sou um boleiro frustrado", conta ele.

O sonho de tornar-se jogador não se realizou. Luciano, porém, nunca deixou de lado o entusiasmo pelo esporte. Tanto que, depois de se formar em design gráfico, foi trabalhar em uma revista esportiva. Em paralelo, tocava o projeto de uma banda de rock. "Com a Botões Clássicos, consegui unir tudo isso", confirma. Como todo o trabalho é artesanal, as possibilidades são infinitas. Então, por que não fazer times de bandas? "Afinal, se tem uma coisa que combina com estádio lotado numa final é um grande show de rock", analisa ele. A empresa nasceu como um e-commerce, que se mantém até hoje, com base em São Paulo. Mas o empreendedor percebeu que seria muito melhor se pudesse estar mais próximo de seu público-alvo. Ele resolveu comprar um veículo utilitário e adaptá-lo para levar o futebol de botão a eventos, com a realização de campeonatos em locais diversos. "É o fut truck!", brinca o designer, fazendo um trocadilho com a expressão "food truck". "Com essa iniciativa, as vendas aumentaram em 20%", comemora ele.

Assim como Luciano Araújo, muitos outros empresários brasileiros fazem uso de um veículo utilitário de carga (VUC) para impulsionar seus negócios. O mais recente lançamento dentro dessa categoria é novo Citroën JUMPY, um veículo utilitário leve (VUL) que chega para estabelecer um novo padrão e ser um parceiro do empreendedor, independentemente do seu segmento de atividade. De um food truck a uma pet shop; de uma ambulância a uma lavanderia; de um bufê infantil a uma oficina de bicicleta, e assim por diante. São várias as possibilidades de uso do JUMPY, seja para realizar entregas ou, mesmo, utilizar o próprio veículo para trabalhar na verdade, dá até para usá-lo como escritório móvel e motor home. O JUMPY é a escolha ideal para você que deseja trabalhar com conforto, segurança, economia e alta capacidade de carga. Uma solução para as necessidades do dia a dia, fazendo parte da sua rotina como um verdadeiro parceiro no desenrolar do processo de vendas.

O lançamento do Grupo PSA, dono da marca Citroën, que atua há mais de 90 anos sob os pilares da inovação e do pioneirismo, foi desenvolvido para atender quem busca economia, espaço e liberdade para seu negócio. Com capacidade de carga útil de 1.500 kg e volume de carga de 6,6 m³, o JUMPY tem ainda 4 m de Moduwork® (comprimento dos materiais que podem ser transportados próximos ao nível do assoalho). Essa medida é, na média, 40% maior que a dos veículos produzidos pelos concorrentes. Sem falar que o custo de manutenção é baixo, justamente para não impactar no orçamento do empreendedor, que costuma ser enxuto.

Outro ponto que deve ser destacado faz referência à segurança proporcionada pelo novo Citröen JUMPY, cujo compartimento de carga possui sistema com trava seletiva e proteções laterais em madeira. Freios ABS, duplo airbag, controle de estabilidade, faróis de neblina e Hill Assist (assistente de partida em rampa) são alguns dos itens que contribuem para a segurança do condutor e dos outros dois ocupantes do veículo. Além disso uma direção precisa e progressiva, ajuste do banco do motorista e regulagem do volante contam pontos para a ergonomia, que pode ser comparada à de um carro de passeio. Ar-condicionado, 60 litros de porta-objetos, vidros, travas e retrovisores elétricos completam o pacote de benefícios para o motorista. É ou não é um parceiro e tanto?

QUER AUMENTAR A PRODUTIVIDADE DA SUA FAZENDA?

Globo Rural e **Somar Meteorologia** se uniram para te ajudar a planejar o dia a dia de sua propriedade. Assim, você acompanha o clima e ainda tem a melhor informação sobre o agronegócio.

ESCOLHA UM PLANO MENSAL E GANHE UMA ASSINATURA DE GLOBO RURAL

- Saiba o **melhor momento para plantar** com base na previsão para a sua fazenda
- Mapas diários com **volumes de chuva** e **temperaturas**
- **Chuvas e temperaturas** registradas em todas as regiões
- **Alertas** de pragas e geadas
- Calendário **fitossanitário**
- Análise do **clima por cultura**
- **Balanço hídrico** diário
- **Boletins diários** em vídeo

www.revistagloborural.com.br/agrosomar

GLOBORURAL somar

GRANDES IDEIAS

TENDÊNCIAS, EMPRESAS E PESSOAS QUE INSPIRAM

Edição: Thomaz Gomes

LAWTECHS

STARTUPS DENTRO DA LEI

Paula Pacheco

FOTO: THINKSTOCK

A morosidade do sistema jurídico brasileiro não é obra do acaso. Entre as principais causas da ineficiência, estão a complexidade burocrática e o volume avassalador de processos que tramita pelos tribunais — segundo o último levantamento realizado pelo Conselho Nacional de Justiça, são mais de 100 milhões de ações registradas por ano. A demanda por soluções que facilitem o fluxo de informações entre advogados, clientes e juízes abriu novas oportunidades para as lawtechs, nome dado às startups especializadas em tecnologias para o setor jurídico. A ascensão desses negócios despertou o interesse de aceleradoras e fundos de investimento, que intensificaram suas apostas em soluções como plataformas de big data e sistemas de automação para agentes públicos e privados.

INFORMAÇÃO PRIVILEGIADA
Eduardo Tardelli, da upLexis: R$ 10 milhões com mapeamento de dados jurídicos

Fundada em 2006, a upLexis é uma das empresas que vêm se destacando no segmento. Com uma solução baseada no uso de ferramentas de buscas e tecnologias de varredura de dados, a startup paulistana mantém seus usuários atualizados sobre o andamento de processos, anúncios no *Diário Oficial* e despachos de juízes. A solução já é usada por mais de 2.000 clientes. O público-alvo é composto por escritórios de advocacia, órgãos públicos e empresas de auditoria. No ano passado, o faturamento foi de R$ 10 milhões. "A coleta de dados relevantes é o nosso maior diferencial. Reinvestimos até 15% da receita de vendas para manter a plataforma atualizada e precisa", diz o CEO, Eduardo Tardelli, 42 anos.

LAWTECHS BRASILEIRAS: UNIDAS POR UMA BOA CAUSA

Criada neste ano, a AB2L reúne algumas das principais startups de Direito do país

A consolidação das tecnologias jurídicas resultou na criação de eventos segmentados e organizações voltadas a negócios do setor. É o caso da Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs (AB2L). Lançada em julho, a iniciativa reúne 50 startups de diversas regiões. O objetivo é identificar oportunidades entre os associados e mapear o potencial do mercado nacional. A última pesquisa realizada pela entidade apontou, por exemplo, que 62% dos escritórios de advocacia brasileiros estão em busca de serviços de inovação tecnológica. "Estamos passando pelo início da curva de crescimento. Ainda existe muito espaço para expansão", afirma Bruno Feigelson, 31 anos, presidente da AB2L e fundador da startup Sem Processo (*saiba mais na página ao lado*). "Serviços jurídicos são necessários em praticamente todos os mercados", diz.

DIREITO EM NÚMEROS

R$ 50 bilhões
é o valor movimentado pelo setor privado de serviços jurídicos

Nos próximos quatro anos, as lawtechs brasileiras deverão levantar **R$ 500 MILHÕES** em investimentos

Nos últimos dez anos, foram registradas **2.093** novas leis e **3.221** decretos presidenciais no país

O Brasil reúne **1 MILHÃO** de advogados — cerca de **290 MIL** atuam no estado de São Paulo

FOTO: DIVULGAÇÃO

AJUDA PARA OS TRIBUNAIS

Dos sistemas de inteligência artificial às plataformas de propriedade intelectual, conheça três empresas brasileiras — e uma americana — que estão revolucionando o setor jurídico

ADVOGADA ROBÔ

A Legal Labs é uma startup brasiliense especializada em tecnologias de inteligência artificial para a área de Direito. No início do ano, a empresa lançou a Dra.Luzia, plataforma de automação de processos jurídicos. As funções incluem o monitoramento de decisões de juízes e a emissão de petições simples — o sistema é capaz de produzir até 668 petições em 1,3 segundo. O índice de precisão chega a 90%. "Empresas como operadoras de telefonia acumulam dezenas de milhares de processos. A Dra.Luzia identifica padrões e cria documentos que podem ser aplicados a diversos casos", afirma o fundador Ricardo Fernandes, 39 anos. Neste ano, a startup deve faturar R$ 300 mil.

REGULAÇÃO SOB CONTROLE

Fundada em 2015, em São Carlos (SP), o SigaLei ajuda corporações a lidarem com políticas regulatórias. A partir do monitoramento de projetos de lei e de discussões parlamentares, o aplicativo antecipa potenciais mudanças legislativas — e as medidas necessárias para se adaptar às novas regras. O modelo de negócios é baseado em assinaturas mensais (o preço varia de acordo com o volume de dados analisados). A previsão de faturamento para 2017 é de R$ 400 mil. "Os clientes podem usar as informações para tentar influenciar os rumos dos processos ou ajustar suas estratégias", diz o CEO, Danilo Oliveira, 28 anos.

FORA DOS TRIBUNAIS

Cansado da lentidão e da lotação dos fóruns cariocas, o advogado Bruno Feigelson, 31 anos, criou a Sem Processo, startup que facilita a formação de acordos extrajudiciais. A plataforma faz toda a intermediação do processo — do recebimento da petição à apresentação dos termos de negociação. Cerca de dois anos após o início da operação, o sistema contabiliza uma média de 5.000 acordos fechados por mês. "Trata-se de uma solução que gera economia de tempo e dinheiro para todas as partes. Alguns dos problemas de nossos clientes poderiam levar anos para serem resolvidos no tribunal", afirma.

REFERÊNCIA GLOBAL

Referência entre lawtechs de todo o mundo, a americana LegalZoom é especializada em serviços de registro e gerenciamento de direitos autorais. O público-alvo são pequenas empresas em busca de alternativas mais baratas de gestão de propriedade intelectual — o plano anual de assinatura custa US$ 300, em média. Criada em 1999, a empresa já atendeu mais de 4 milhões de clientes. Depois de realizar uma série de aquisições, a LegalZoom expandiu a sua operação para o Reino Unido, em 2015.

ILUSTRAÇÃO: WM

APRESENTADO POR SEBRAE

SEMANA DO EMPREENDEDORISMO

Com participação do Sebrae, a Semana Global de Empreendedorismo 2017 realiza palestras e workshops a baixo custo e abertos ao público

Inspirar, conectar e capacitar potenciais empreendedores, empresários e donos de pequenos negócios. Esse é o objetivo da 9ª edição da Semana Global de Empreendedorismo (SGE), que acontece entre os dias 13 e 19 de novembro em todo o país. "A edição deste ano traz o tema 'A Revolução já Começou' e enfoca o potencial de mudança, um tema muito forte para o Sebrae. Acreditamos que o empreendedorismo é o motor para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil", declara Lídia Henrique do Nascimento, analista de Desenvolvimento de Produtos e Cultura Empreendedora do Sebrae.

Com a participação de mais de 160 países, a SGE é uma iniciativa global que reúne milhares de organizações e outros milhões de pessoas. Apenas nos últimos três anos, o Brasil mobilizou 2,5 milhões de empreendedores e empresários em cerca de 10 mil atividades. Com números tão altos, a Semana brasileira se tornou a maior do mundo e já recebeu sete premiações internacionais. "Por aqui, o evento tomou uma proporção imensa, resultado de um trabalho em rede que garante uma capilaridade muito grande e da ação em conjunto com diversas organizações que atuam no setor", comenta Marcela Zonis, diretora de Relações Institucionais da Endeavor, instituição que co-organiza a SGE.

Atualmente, a SGE é organizada pela Rede Global do Empreendedorismo, da qual participam nove instituições, entre elas o Sebrae e a Endeavor. A participação, no entanto, é livre. Qualquer órgão ou pessoa pode desenvolver suas próprias ações e cadastrá-las no site oficial do evento. "A Semana tem vida própria. Isso possibilita que a gente atinja um público imenso e consiga chegar no maior número de cidades possível", comenta Marcela Zonis.

Apenas na grade criada pelo Sebrae estão planejadas cerca de 3 mil atividades em diversas cidades, espalhadas por todos os estados. De olho nos novos empreendedores e nos donos de micro e pequenas empresas (MPEs), a instituição preparou uma série de ações gratuitas, inspiradoras e informativas com foco em inovação, desburocratização e educação empreendedora. O objetivo é reforçar o poder transformador do empreendedorismo e do empreendedor, e sua importância para o desenvolvimento nacional.

O EMPREENDEDOR BRASILEIRO

Mais otimista, o brasileiro está voltando a acreditar no empreendedorismo. É o que aponta a pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2016, apoiada pelo Sebrae e realizada pelo Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP). Em 2016, cerca de 75% dos empreendedores abriram uma empresa porque encontraram um nicho de mercado e resolveram investir. Ape-

INFORME SEBRAE. Presidente do Conselho Deliberativo Nacional: Robson Braga de Andrade. Diretor Presidente: Afif Domingos. Diretora Técnica: Heloísa Guimarães de Menezes. Diretor de Administração e Finanças: Vinicius Lages. Gerente de Gestão de Marketing: Guilherme Kessel. Edição: Larissa Meira. 0800 570 0800

nas um ano antes, metade dos novos negócios abertos haviam sido motivados por uma necessidade, como o desemprego repentino.

Outro dado importante encontrado pela GEM reforça essa tendência: quase 60% dos potenciais empreendedores estão empregados e têm carteira assinada. A decisão pela abertura do próprio negócio parece ser fruto de uma oportunidade identificada, seja ela pessoal, profissional ou financeira. Isso porque mais de 60% dos empresários já estabelecidos têm rendimento mensal superior a três salários-mínimos, número que cai para 28% entre aqueles que ainda não abriram as portas.

Nessa toada, cresce a participação de todas as camadas da sociedade. Entre os donos de negócios com mais de três anos, por exemplo, os negros já são 50%. Ainda que em menor parcela, os mais velhos (acima dos 50 anos) também começam a enxergar o empreendedorismo como oportunidade para não ficarem parados após a aposentadoria ou mesmo de complementarem renda. Além disso, a faixa com maior índice de escolaridade é cada vez mais relevante.

O SEGREDO DO SUCESSO

De acordo com a GEM, 84% das microempresas e das empresas de pequeno porte do país que estão em atividade têm, em média, 13,5 anos de existência. Essa longevidade pode ser explicada pelos motivos que levaram à abertura do negócio: identificação de uma boa oportunidade de mercado, busca de aspirações pessoais ou pela experiência acumulada.

Proprietária do ateliê Maria Brigadeiro, a jornalista e chef de cozinha Juliana Notter abriu as portas em 2007 na capital paulista. "Naquela época, o brigadeiro era secundário, um doce de paladar infantil. Eu sabia que existia uma oportunidade de mercado", comenta. Apelidada ainda na infância de Maria Brigadeiro, a paulistana aprendeu com a avó o que viria a se tornar sua grande sacada comercial: usar apenas ingredientes de altíssima qualidade e artesanais e sempre finalizar a receita na hora.

O sucesso de Juliana foi imediato. Mas, com a chegada da concorrência, ele precisou se reinventar novamente. "Foi aí que resolvi que a Maria Brigadeiro seria, de fato, 100% artesanal", comenta. A solução foi ousada: abrir uma fábrica para fazer seu próprio chocolate dentro do ateliê. "Somos um ateliê gourmet de brigadeiro artesanal, que usa ingredientes de primeira linha. É isso que dá o sabor diferenciado e que fortalece minha marca", comenta. Assim, ela voltou a se destacar e hoje tem uma filial aberta em um shopping de luxo de São Paulo.

CONFIRA ALGUNS DOS EVENTOS ORGANIZADOS PELO SEBRAE NA SGE:

✓ **CONGRESSO ONLINE SEBRAETEC**
Datas: 14 e 15 de novembro (nacional)
Focos: inovação, erros e acertos de empresários

✓ **FÓRUM DA EDUCAÇÃO EMPRESARIAL**
Datas: 6 de novembro (MS) 19 e 20 (MT) 23 (AC)
17 e 18 (PI) 10 a 24 (RS) 18 (DF)
Foco: formação de professores

✓ **II TECH NORDESTE**
Datas: 20 e 21 de novembro (CE)
Focos: cidades inteligentes, tecnologias sociais, energia limpa e recursos hídricos

✓ **SIMPÓSIO DA EDUCAÇÃO EMPRESARIAL**
Data: 19 de novembro (MT)
Foco: debate entre professores universitários, gestores de educação, parceiros e comunidade acadêmica

Para saber mais sobre a SGE: : http://empreendedorismo.org.br/

O EMPREENDEDOR BRASILEIRO
As principais características encontradas pela GEM

48 milhões de brasileiros entre 18 e 64 anos têm ou estão envolvidos na criação de um negócio

70% dos empreendedores ativos iniciaram a vida profissional como funcionários de outras empresas

64% dos empresários têm um rendimento mensal superior a três salários-mínimos

45% dos inativos desejam retomar as atividades em breve

36% foi a taxa de empreendedorismo no país em 2016

18,8 milhões de brasileiros têm um negócio com até 42 meses de existência

51,5% dos empreendedores iniciais de 2016 eram mulheres

13,5 anos é a idade média das microempresas e das empresas de pequeno porte

75% dos empreendedores que se preparam para abrir uma empresa o farão por oportunidade

100 STARTUPS TO WATCH: INSCRIÇÕES ABERTAS

Pesquisa realizada por Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Época Negócios e Elogroup vai traçar um panorama inédito sobre as startups e o ecossistema de tecnologia do país

Thomaz Gomes

A partir de uma rigorosa metodologia, Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Época Negócios e Elogroup vão apontar as startups mais inovadoras do Brasil. O ranking **100 Startups to Watch** terá indicadores como volume de aportes, impacto tecnológico, time de fundadores e potencial de escala. O objetivo é revelar quais são os negócios mais atraentes para investidores, aceleradoras e programas de corporate venture. O 100 Startups to Watch ainda vai traçar um panorama completo do ecossistema de tecnologia e inovação do país, incluindo o perfil dos fundadores, os setores mais explorados e as corporações com melhores programas para empreendedores. Para participar, basta cadastrar a sua startup no site **www.100startupstowatch.corp-vc.com.br** e responder ao questionário online. As inscrições podem ser feitas até o dia 7 de dezembro. Os resultados serão divulgados no final de março.

100 Startups to Watch

Conheça alguns dos pilares do ranking do ecossistema de inovação brasileiro

PERFIL DAS STARTUPS

Paralelamente ao ranking das startups mais inovadoras do Brasil, o 100 Startups to Watch irá apresentar um raio X do ecossistema de tecnologia do país. O levantamento contemplará quais são as regiões que abrigam as empresas com maior potencial de crescimento e os setores mais explorados pelos empreendedores brasileiros

AMBIENTE DE NEGÓCIOS

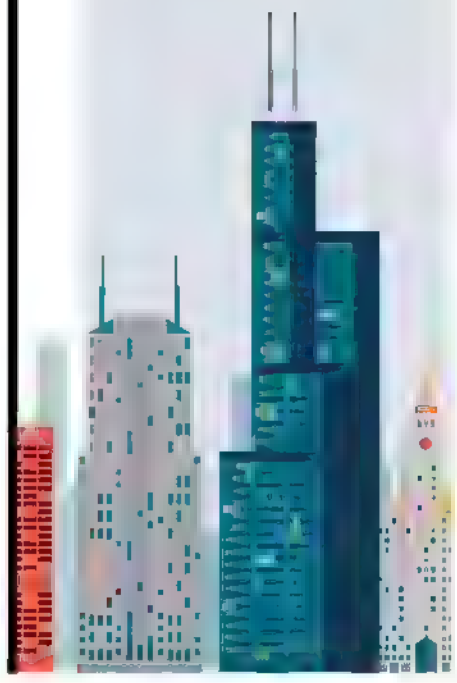
O volume de aportes, a média de faturamento e o tamanho do mercado serão algumas das métricas usadas para avaliar o nível de tração comercial dos participantes — e mapear o volume de negócios gerados pelas startups brasileiras. Indicadores como tamanho da equipe e mercado para expansão também serão analisados

CORPORATE VENTURE

A partir de respostas da própria comunidade de startups, a pesquisa também apontará quais são os melhores formatos de colaboração com grandes empresas. A base de dados incluirá os modelos mais explorados pelo corporate venture nacional e as companhias com melhores estratégias de fomento ao empreendedorismo

ÍNDICE DE CIDADES EMPREENDEDORAS

Em 2016, as capitais do Sudeste concentraram 79% dos investimentos de venture capital e 84% dos negócios de private equity do Brasil. Sozinha, a cidade de São Paulo ficou com 60% do capital de risco e 56% do total de crédito concedido às empresas no país. Essas são algumas conclusões do Índice de Cidades Empreendedoras 2017, estudo realizado pela Endeavor que avalia o ambiente empreendedor nas 32 cidades brasileiras com mais empresas de alto crescimento (as chamadas scale-ups). O relatório completo do estudo será divulgado pela Endeavor no final de novembro.



Este ingrediente também faz diferença no seu negócio.

Hyundai HR, Eleito a Melhor Compra na categoria.

A Quatro Rodas indicou, pela terceira vez consecutiva, o Hyundai HR como a Melhor Compra na categoria Food Truck.
Essa é a terceira premiação que a camioneta recebe em 2017. Ela também conquistou, pelo décimo ano consecutivo, o prêmio Lótus, como o modelo mais vendido em seu segmento, e foi escolhida como Camioneta de Carga e Compeã Geral entre os utilitários com maior valor de revenda, baseado em pesquisas da Molicar, com iniciativa da Agência AutoInforme em parceria com a Editora Frota e Textofinal. A camioneta se destacou por oferecer manutenção rápida e acessível, agilidade no trânsito e garantia original de fábrica de 4 anos. **Tudo o que todo cliente quer, o Hyundai HR tem.**

1º HYUNDAI HR
2º Renault Master
3º Kia Bongo

O conforto e a segurança de um veículo de passeio com a força e a versatilidade de um veículo de carga.
E ainda com airbag para três ocupantes

4 ANOS
CONSULTE CONDIÇÕES NO SITE

CAMINHÃO TEM **QUE DAR LUCRO,** NÃO DESPESA.

A partir de R$ **73.720,00** Pronta-entrega com frete incluso

O único caminhão com 4 anos de garantia sem limite de quilometragem.

Pela vida. Escolha o trânsito seguro.

CAOA MONTADORA

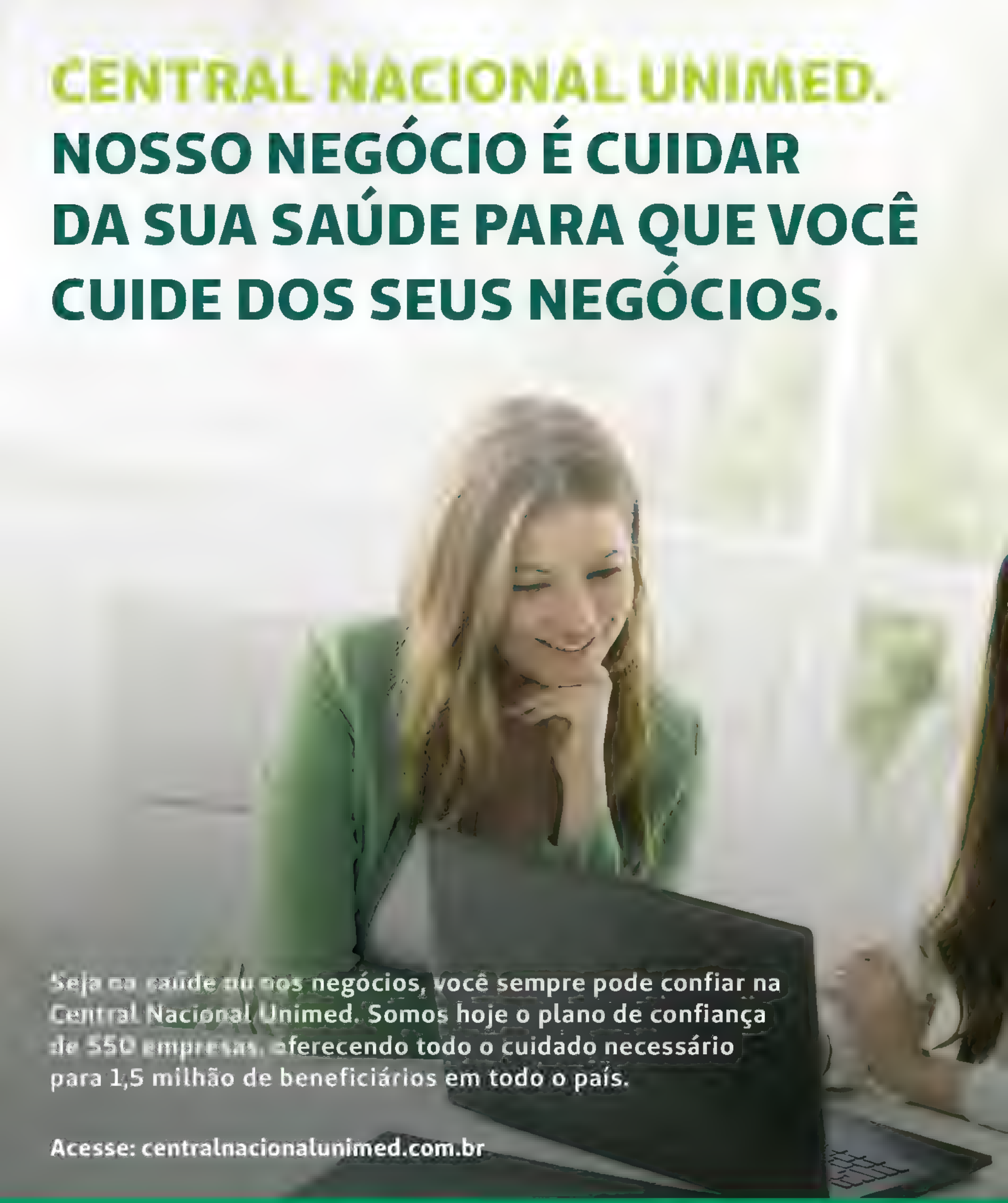
HYUNDAI

www.hyundai-motor.com.br

Preço a partir de R$ 73.720,00, referente ao veículo HR, ano/modelo 2017/2018, catálogo D9841. Consulte outras versões, cores e itens nas Concessionárias autorizadas Hyundai. Não cumulativo com outras promoções e não aplicável na modalidade Troca com Troco. Garantia Hyundai 4 anos: sem limite de quilometragem. Termos e condições da Garantia Hyundai estão estabelecidos no Manual de Garantia do veículo, assim como no Manual do Proprietário, consulte condições. Imagens meramente ilustrativas. Preserve a vida. Use o cinto de segurança. Mais informações: www.hyundai-motor.com.br. Promoção válida até 30/11/2017. Alguns equipamentos descritos nas fotos e nos textos são opcionais e podem ou não estar disponíveis na versão apresentada neste anúncio. Consulte o distribuidor. Fonte: Especial Quatro Rodas, edição 698, agosto/2017.

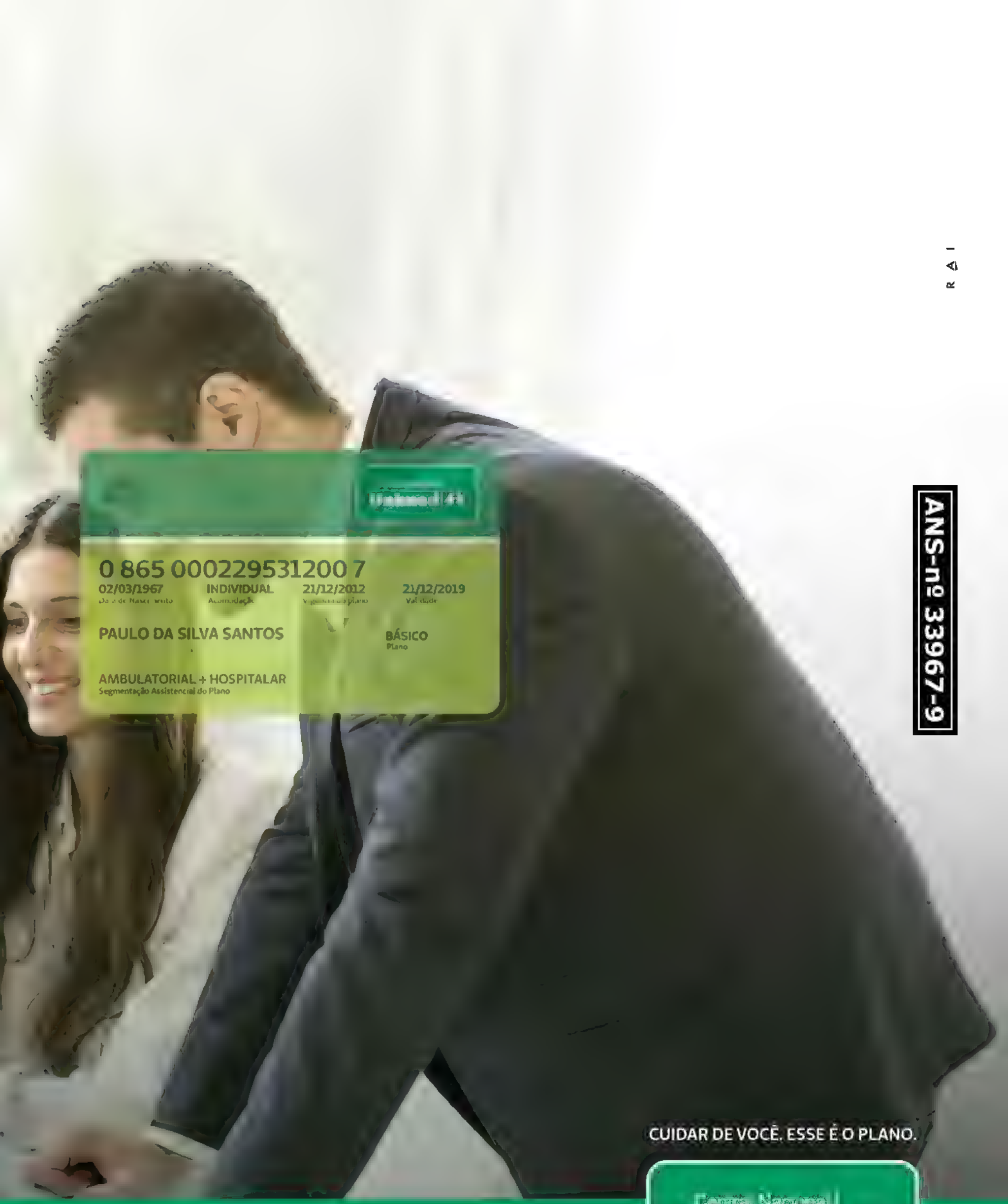
CENTRAL NACIONAL UNIMED.

NOSSO NEGÓCIO É CUIDAR DA SUA SAÚDE PARA QUE VOCÊ CUIDE DOS SEUS NEGÓCIOS.



Seja na saúde ou nos negócios, você sempre pode confiar na Central Nacional Unimed. Somos hoje o plano de confiança de 550 empresas, oferecendo todo o cuidado necessário para 1,5 milhão de beneficiários em todo o país.

Acesse: centralnacionalunimed.com.br


0 865 000229531200 7
02/03/1967
INDIVIDUAL
21/12/2012
21/12/2019
PAULO DA SILVA SANTOS
BÁSICO
AMBULATORIAL + HOSPITALAR
Segmentação Assistencial do Plano
RAI
ANS-nº 33967-9
CUIDAR DE VOCÊ. ESSE É O PLANO.
Unimed

EMPREENDORISMO, TECNOLOGIA E ARTE

Realizado por PEGN, Época NEGÓCIOS e Valor Econômico, o Festival de Cultura Empreendedora apresentou um novo jeito de pensar e fazer negócios

Thomaz Gomes

POR DENTRO DO FCE

1. A arena Grandes Ideias reuniu algumas das principais palestras do evento, como as apresentações de Regina Casé (*foto*). A curadoria do evento teve a colaboração de Endeavor Brasil, Ahoy! Berlin, Instituto Quintessa, Mundo Maker e Malagueta. A edição teve patrocínio da Citroën, com apoio da Bemacash, Locaweb, NET Empresas, Rede Globo, Stella Artois e Café Orfeu

2. As equipes finalistas do Encontre um Anjo, ao lado de jurados e investidores. A noite contou com a palestra de Fernando Cymrot, fundador do Canal da Peça. À frente, os campeões Elton Soares, da UpFish (*de camiseta azul*) e Adriana Fernandes, da Mandala (*de vermelho*), primeira mulher a vencer a competição.

3. A arena Conhecimento trouxe workshops e discussões de viés estratégico, como tendências de mercado, dicas de MVP e iniciativas de corporate venture. Na foto, Camila Achutti, da MasterTech e Ponte 21

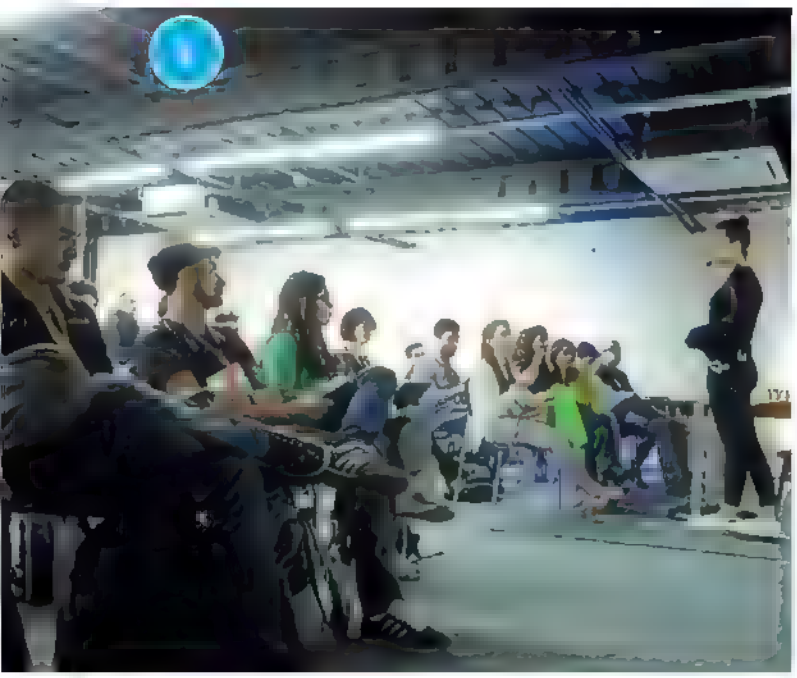
4. Na arena Espetáculos, o público ouviu cineastas, assistiu a filmes e à peça *A Cabala do Dinheiro*

5. O FCE também abrigou um Espaço Maker, onde crianças e adolescentes (e adultos também.) puderam se inscrever em oficinas de prototipagem

6. O evento reuniu sessões de desenvolvimento profissional. Na foto, Elena Crescia, organizadora do TEDx São Paulo, ensina a fazer um "Pitch Profissa"

Tecnologia, empreendedorismo e arte — não necessariamente nessa ordem. Foi essa a proposta do primeiro Festival de Cultura Empreendedora. Organizado por *Valor Econômico*, *Época NEGÓCIOS* e **Pequenas Empresas & Grandes Negócios** — três marcas reconhecidas pela cobertura diária desses temas —, o evento contou com a presença de fundadores de startups, scholars, diplomatas de vários países, investidores, geeks, artistas e empreendedores do Brasil e do exterior, que participaram de mais de 50 atividades, nos últimos dias 19, 20 e 21 de outubro. O espaço também contou com uma oficina maker, instalada nos galpões do CO.W. Berrini, coworking de São Paulo. Pelas arenas Grandes Ideias, Espetáculos e do Conhecimento, circularam nomes de peso, como Regina Casé, Luciano Huck, Leo Figueiredo, do Quintessa, e o professor da Escola de Negócios de Stanford Jonathan Levav, além dos finalistas da 5ª edição do Encontre um Anjo, que conecta startups de todo o Brasil a potenciais investidores.

FOTOS: RAFAEL JOTA e RICARDO CARDOSO / Editora Globo



O QUE ROLOU NO FESTIVAL

Quatro tópicos que orientaram as palestras e as rodas de conversa do público do evento

DIVERSIDADE

A formação de um ambiente de negócios mais plural e inclusivo ficou evidente nas palestras e debates do festival. A adaptação a esse cenário se mostra cada vez mais importante para qualquer empresa.

PROPÓSITO

O sucesso de uma empresa não pode mais ser medido apenas por indicadores financeiros. É preciso avaliar os impactos sociais e culturais que uma marca gera ao seu redor.

CULTURA

O empreendedorismo deixou de ser visto como algo exclusivamente ligado ao mundo dos negócios. Trata-se de um mindset que está cada vez mais presente em diversos aspectos da vida das pessoas.

INOVAÇÃO

O acesso à tecnologia facilitou a criação de soluções inovadoras por qualquer indivíduo — principalmente para aqueles que conectarem o uso dessas ferramentas a demandas reais da sociedade.

A BUSCA PELA FRANQUIA CERTA

Palestras e mesas-redondas organizadas por Pequenas Empresas & Grandes Negócios ajudam o candidato a franqueado a tomar a melhor decisão de investimento

Mariana Iwakura

A terceira edição do PEGN Labs proporcionou aos futuros franqueados um dia inteiro de capacitação e inspiração sobre franquias. No dia 23 de outubro, o evento organizado por **Pequenas Empresas & Grandes Negócios** levou aos empreendedores e aos interessados no franchising palestras e mesas-redondas sobre temas como o cenário macroeconômico, as características das melhores redes, os aspectos jurídicos e o cálculo do investimento inicial. Também tiveram destaque a análise dos segmentos de franquias, o perfil que o franqueado precisa ter e as ações de marketing para conquistar os primeiros clientes. O PEGN Labs — Encontre sua Franquia, que foi realizado no CO.W. Berrini, em São Paulo, teve patrocínio da Citroën e da Orthodontic e apoio da Orfeu Cafés Especiais.

1. O advogado Fernando Tardioli explica à plateia o que analisar na Circular de Oferta de Franquia

2. André Friedheim (à *dir.*), sócio da Francap, mostra como calcular o investimento inicial, junto com Claudia Bittencourt, diretora-geral do Grupo Bittencourt. O painel foi mediado por Mariana Iwakura (à *esq.*), editora de PEGN

3. Adir Ribeiro, presidente da Praxis Business, fala sobre a importância de escolher uma marca que forneça suporte ao franqueado

DICAS DOS ESPECIALISTAS

"Não adianta ter apenas o valor exato da franquia. Compre uma unidade se tiver, em mãos, o dobro do capital necessário para investir no negócio"

ANDRÉ FRIEDHEIM,
sócio da Francap

"A alta rotatividade é um dos maiores problemas dos franqueados. Para reter talentos, é essencial fazer com que o colaborador se sinta reconhecido"

ERIK CAVALHERI,
multifranqueado

"Os empreendedores do setor de franquias devem apostar em ações de marketing capazes de engajar o consumidor e fortalecer sua relação com a marca"

SAMY DANA,
professor da FGV-Eaesp

"É difícil tirar o crachá e o terno para se tornar um comerciante. Quando você vai para o balcão da loja, a ficha cai. Os primeiros meses são bem complicados"

ANA VECCHI,
sócia-diretora da Vecchi Ancona

FOTOS: RAFAEL JOTA / Editora Globo

SUA EMPRESA PODE ESCOLHER MUITOS CAMINHOS. UM DELES É O CERTO.

O CRESCIMENTO É AGORA.

As soluções SAP® para empresas em crescimento são acessíveis e fáceis de usar, ajudando você a ter controle sobre o seu negócio, em tempo real. Assim, você pode tomar a decisão certa, no momento certo.

sap.com/agora-PME

©2017 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved.

SAP

Run Simple

Correios fortalece parceria com e-commerce brasileiro

Empresa muda política comercial, expande capacidade e oferece operação de fulfillment (armazenagem e atendimento de pedidos) para melhorar os serviços voltados ao comércio eletrônico

Líder de entregas do comércio eletrônico, com 40% do mercado nacional, os Correios querem continuar a ser o parceiro preferencial das lojas virtuais brasileiras. De 1 milhão de encomendas entregues por dia, 70% são provenientes de e-commerce. Desde o ano passado, a empresa vem trabalhando em pontos críticos, revendo sua linha de produtos e investindo fortemente para dar apoio a um dos poucos setores da economia que não param de crescer. Apenas em setembro, a quantidade de entregas de encomendas aumentou 10% em relação ao mesmo mês de 2016.

Pensando no pequeno e-commerce, a empresa criou este ano o Correios Log+, um serviço de *fulfillment* em que fica responsável pelo estoque, separação, embalagem, impressão de etiqueta e envio dos produtos comercializados pelas lojas virtuais. A solução vem resolver um problema de logística para o comerciante que, terceirizando esta etapa do processo, pode focar na venda.

O Correios Log+ está disponível em seis localidades: Paraná, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Pernambuco, São Paulo e Distrito Federal. De acordo com os Correios, a solução proporciona até 47% de redução dos custos logísticos totais (armazenagem, preparação e distribuição). Outra vantagem do serviço é a possibilidade de gerenciar a loja virtual de qualquer lugar do mundo. Bem aceito pelos empresários do comércio eletrônico, o Correios Log+ (*fulfillment*) já faturou R$ 1,8 milhão.

NOVA POLÍTICA COMERCIAL

Em maio deste ano a empresa adotou uma nova política comercial, por meio da revisão do portfólio, mudança na forma de precificação dos serviços e no relacionamento com os clientes.

Com isso, o serviço e-SEDEX foi finalizado e o atendimento desta demanda foi direcionado para o SEDEX e PAC. O e-SEDEX era um tipo de entrega mais barata e exclusiva para o comércio eletrônico, porém limitada a 200 cidades. Agora o atendimento está unificado em todo o Brasil. Segundo os Correios, em 32% dos envios que antes eram feitos pelo e-SEDEX houve redução real de preço.

O objetivo da nova política comercial foi organizar as entregas de acordo com as demandas do mercado nacional. Nos primeiros cinco meses da sua implementação o volume de encomendas da companhia cresceu 16,4%.

De acordo com nota dos Correios, a Política Comercial lançada este ano tem se mostrado um sucesso. A empresa ressalta que esta foi uma decisão acertada e muito focada no comércio eletrônico, acrescentando que manteve a liderança de mercado no e-commerce e ampliou o volume e faturamento de encomendas.

A empresa também está em processo de desenvolvimento de outras ações que devem melhorar a experiência de quem compra e vende pela internet, como novos recursos na ferramenta Entrega Interativa, que atualmente permite ao cliente receber alertas SMS com os status da encomenda; além das soluções alternativas de entrega, que visam diminuir as tentativas frustradas ou atrasos, como a ampliação do serviço Clique Retire, que já está habilitado para 7 mil agências.

Serão distribuídos para os carteiros 58 mil dispositivos eletrônicos que permitem a confirmação da entrega em tempo real

Outra iniciativa é a distribuição de 58 mil dispositivos eletrônico em todo o Brasil, para os carteiros, que permite a confirmação da entrega em tempo real. A confirmação eletrônica já funciona para os serviços *premium* (SEDEX Hoje, 10 e 12) e agora está sendo ampliada para todos os serviços de encomenda. O dispositivo informa se a entrega foi feita no horário, para quem foi entregue e tira foto da etiqueta com a assinatura de quem recebeu. Assim o cliente tem mais facilidade e agilidade para saber a quem a encomenda foi entregue.

Serviço oferece estoque, separação e embalagem ao i-commerce

Ampliação da capacidade de tratamento em todo o país

Investimento de 137 milhões de dólares resultará em 19 sistemas de triagem automatizada de encomendas nas principais cidades brasileiras

Desde o ano passado os Correios investem para triplicar a capacidade de processamento das encomendas, atendendo à crescente demanda do comércio eletrônico. A empresa está investindo 137 milhões de dólares na implantação de 10 novos sistemas automatizados de triagem, até 2020.

Uma encomenda é processada da seguinte forma: o lojista envia o produto por uma unidade dos Correios próxima de sua empresa, que é então levado a um grande centro de tratamento onde é tratado e remetido a uma unidade de distribuição dos Correios perto do destinatário, sendo por sua vez entregue ao comprador.

Duas novas máquinas já foram instaladas no Centro de Tratamento de Encomendas Cajamar, em São Paulo. Principal hub logístico dos Correios, com 70 mil metros quadrados, o Centro é responsável inclusive por cargas aéreas. Pelo menos outros 10 centros de tratamento dos Correios também receberam ou receberão ainda este ano atualizações do maquinário de triagem. Com a conclusão do projeto, os Correios passarão a contar com 19 sistemas de triagem automatizada de encomendas instalados nas principais cidades do país, o que corresponderá a uma capacidade de processamento total em torno de 220 mil encomendas por hora. De acordo com o Departamento de Encomendas e E-commerce dos Correios, esta medida permite a melhora dos prazos e controle total das encomendas e atende a uma demanda do mercado e dos próprios consumidores.

TIPOS DE ENTREGAS DE ENCOMENDAS

SEDEX HOJE
Garantida no mesmo dia da postagem

SEDEX 10
Serviço de entrega garantida até às 10h do dia útil seguinte ao da postagem

SEDEX 12
Serviço de entrega garantida até às 12h do dia útil seguinte ao da postagem

SEDEX
Serviço de entrega expressa em todo o território nacional

PAC
Serviço de entrega econômica para todo o território nacional

PREPARAÇÃO PARA BLACK FRIDAY E NATAL

Os meses de novembro e dezembro alteram de forma significativa a rotina dos Correios. O aumento da entrega de encomendas da Black Friday e do Natal é tão intensa que a empresa começa a se preparar muito antes, já a partir de julho.

Para a operação de fim de ano, que considera o aumento de demanda proporcionado pelas duas datas comerciais, serão contratados recursos adicionais, como mão de obra extra e novas linhas de transporte, além de reforço nas ações de gerenciamento de risco da carga. A expectativa é que o período entre a Black Friday e o Natal gere um aumento, para os Correios, em torno de 35% na demanda de encomendas do comércio eletrônico.

Para atender a esse volume, o time de empregados dos Correios, 108 mil concursados em todo o Brasil, passa a contar com mais cerca de 1.700 funcionários temporários neste período. Além disso, a frota de 20 mil veículos funciona a todo vapor e a empresa faz contrato de novas linhas rodoviárias que reforçam as entregas.

EMBALAGENS ADEQUADAS GARANTEM SEGURANÇA

Há muito tempo o comércio on-line deixou de se limitar a produtos como livros e CDs. Hoje em dia são vendidos pela internet os mais variados produtos, inclusive muitos deles bem delicados, como objetos de decoração, plantas e eletrônicos. Para garantir que a encomenda chegue intacta ao consumidor, as embalagens são essenciais.

A embalagem deve ser adequada ao peso, tamanho e fragilidade do item. Práticas, resistentes e adequadas para o transporte de diversos produtos, as caixas dos Correios foram desenvolvidas e testadas para proporcionar uma entrega segura. Elas têm campos para preenchimento dos dados de destinatário e remetente, o que facilita e agiliza o tratamento e a distribuição. Também permitem o registro das tentativas de entrega, quando o destinatário estiver ausente, por exemplo. Fáceis de montar, podem ser adquiridas em uma das agências físicas ou na loja on-line.

Para tirar todas as dúvidas sobre qual embalagem escolher, tamanhos permitidos, bem como a melhor forma de acondicionar e enviar, foi disponibilizado o "Guia Técnico de Embalagens Recomendadas pelos Correios", no site da empresa.

O documento apresenta as embalagens divididas por tamanhos e sugere padrões de *layout* gráfico, com elementos obrigatórios e opcionais, entre eles selo, código de barras, dimensões e modelo da caixa, área de endereçamento, rótulos, fontes, tamanhos, símbolos das remessas postais e área de informações de devolução.

FINANÇAS EM DIA

Evento realizado por PEGN coloca a gestão financeira em pauta e mostra aos empreendedores como organizar e melhorar os números do negócio

Mariana Iwakura

A gestão financeira foi o tema da primeira edição do PEGN Talks, realizado por **Pequenas Empresas & Grandes Negócios** no dia 18 de outubro, em São Paulo. O evento, que contou com a parceria do Banco do Brasil, possibilitou a troca de experiências e a atualização de conhecimento para 150 pessoas. Márcio Iavelberg, sócio da consultoria Blue Numbers, falou sobre o uso de indicadores, o reinvestimento do lucro no negócio e a atenção ao custo da mercadoria vendida. Anderson Borges, sócio e CTO da ContaAzul, contou a história da empresa e destacou a importância de se profissionalizar a gestão. Vitor Torres, CEO e fundador da Contabilizei, ressaltou na sua palestra que a disciplina é a grande amiga da boa gestão financeira. No dia 16 de novembro, **PEGN** e os três palestrantes levarão o conteúdo aos empreendedores de Porto Alegre (RS). Veja ao lado as principais lições financeiras do evento.

1. Márcio Iavelberg, da consultoria Blue Numbers, mostrou os indicadores mais importantes na gestão financeira da empresa

2. Anderson Borges, da ContaAzul, que desenvolveu um sistema de gestão online para pequenas empresas, enumerou as vantagens de ter as contas em dia

3. Vitor Torres, da Contabilizei, que oferece serviços contábeis online, contou como é a sua relação com os números do negócio

DICAS DOS PALESTRANTES

RESULTADO

Veja os números de perto e use indicadores do negócio para tomar decisões e corrigir rotas. Márcio Iavelberg, da Blue Numbers, recomenda usar o DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício) para obter margem de contribuição, lucratividade e rentabilidade. "Quem não faz isso não vê quando a margem operacional está negativa."

DISCIPLINA

Realize sua própria análise financeira, mesmo tendo uma equipe para cuidar dos números. Vitor Torres, da Contabilizei, faz isso uma vez por mês. Para ele, quem mais se beneficia do controle total das finanças é o próprio empreendedor. "É somente com essa disciplina que se alcançam tranquilidade e liberdade para tocar o negócio", diz.

INVESTIMENTO

Tenha as contas na ponta da língua. Isso vai ajudar quando a empresa for avaliada por um investidor e todos os demonstrativos, contratos e planos da empresa passarem por análise. "Sempre tivemos controle dos nossos indicadores econômicos e financeiros e usamos isso para embasar os planejamentos nas conversas com investidores", diz Anderson Borges, da ContaAzul.

FOTO: ANDRÉ HENRIQUES / STUDIO 3X

IBAMA

Pedestre, use sua faixa.

DAILY GRAN FURGONE.

O FURGÃO DE PESO COM PREÇO LEVINHO.

A PARTIR DE:

R$ 119.900,00

REVISÃO PREÇO FIXO: O SEU CUSTO DE MANUTENÇÃO SOB CONTROLE.

DISPENSA O USO DE ARLA.

MELHOR VALOR DE REVENDA DO SEGMENTO.

MOTOR MAIS POTENTE DA CATEGORIA.

DAILY GRAN FURGONE.

SÓ QUEM JÁ FAZ SUCESSO SABE O SEGREDO PARA CHEGAR LÁ.

IVECO

CARREGADA DE POTÊNCIA

20 ANOS NO BRASIL

magem ilustrativa veículos vendidos e implementados. Agende seu test-drive e consulte estoque e total disponibilidade de estoque. Oferta válida para modelo Daily 55S14 Gran Furgone 4x2 Chassi de entre eixos, capacidade volumétrica de 21m³, tanque de 70 litros, freios a disco nas 4 rodas equipados com ABS e freio a disco sistema Control. Motor 4 cilindros e 140 cavalos de potência disponível em condições normais de uso. Frete não incluso. Condições válidas até 31/12/2019. Para outras informações consulte a rede de concessionárias Iveco ou o Centro de Atenção ao Cliente 0800 70 [illegible].

CNH INDUSTRIAL CAPITAL

"É PRECISO AUMENTAR A OFERTA DE CAPITAL"

Sócio da aceleradora Y Combinator, o americano Geoff Ralston afirma que os programas de corporate venture não devem substituir a presença de aceleradoras e investidores independentes

Thomaz Gomes

GEOFF RALSTON

Sócio da Y Combinator, aceleradora americana que já revelou negócios como Dropbox e Airbnb

Baseada em Mountain View, na Califórnia, a Y Combinator é considerada a primeira aceleradora de startups do mundo. Em 12 anos de operação, seus programas já apoiaram mais de 1.400 empresas. O portfólio é avaliado em US$ 80 bilhões e inclui companhias como Airbnb, Reddit e Dropbox. Especialista no desenvolvimento de negócios e plataformas digitais, o americano Geoff Ralston, 57 anos, passou a integrar o quadro de sócios da Y Combinator em 2011. Desde então, Ralston tem passado boa parte de seu tempo trabalhando para intensificar a participação de empreendedores de países emergentes no portfólio. No mês passado, o investidor esteve em São Paulo para participar da Case, conferência organizada pela Associação Brasileira de Startups (ABS). Durante sua passagem pelo país, ele se reuniu com a reportagem de **PEGN** para falar sobre o ecossistema brasileiro e os planos da aceleradora para o mercado local. Veja a seguir.

FOTO ANNA CAROLINA NEGRI/Editora Globo

NTW Contabilidade e Gestão Empresarial

Uma Contabilidade que desenvolve, implanta e gere serviços de forma segmentada e respeitando a cultura de seus clientes.

- Agronegócio
- Comércio Atacadista
- Comércio Varejista
- Condomínios e Clubes
- Lojas de Shopping
- Construção Civil
- Educação
- Hotéis, bares e restaurantes
- Indústrias
- Postos de Combustíveis
- Prestadores de serviços
- Profissionais de Saúde
- Profissionais Liberais
- Supermercados
- Salões de Beleza

CRC/MG - 6.528

ntw
CONTABILIDADE E GESTÃO EMPRESARIAL

Central de relacionamento:

Tel.: (31) 3956-0906
relacionamento@ntwcontabilidade.com.br

Escaneie o QR Code e veja nossas **soluções**

ONDE ESTAMOS

CERTIFICAÇÕES, CREDENCIAMENTOS E PREMIAÇÕES

UNIDADES DE IPATINGA E BELO HORIZONTE

www.ntwcontabilidade.com.br

Qual é a sua visão sobre o ecossistema de startups brasileiro?

O Brasil é um lugar muito interessante para abrir uma startup. Tenho visto muitas pessoas com mentalidade empreendedora e criativa. O país abriga o maior mercado consumidor da América Latina. Essa característica oferece uma enorme vantagem para os empreendedores locais. É muito mais fácil começar um negócio quando você tem uma base extensa de clientes para atender. A tecnologia para criar essas soluções está cada vez mais acessível. Trata-se de um ótimo momento para fundar uma startup por aqui.

A turbulência política e econômica não atrapalha esse momento?

Os problemas econômicos e sociais são evidentes. O país também apresenta gargalos de infraestrutura e acesso a capital. É um cenário bem diferente do que existe no Vale do Silício, por exemplo. O grau de risco é mais elevado. É por isso que muitos brasileiros ainda preferem disputar um cargo público a empreender. Por outro lado, já temos alguns casos de startups que se transformaram em grandes empresas, como o MercadoLivre. Esses exemplos são extremamente positivos para o ambiente de negócios. Eles fazem com que outras pessoas percebam que é possível criar suas próprias histórias de sucesso.

Qual é a estratégia da Y Combinator para o Brasil?

Assim como ocorre em todas as economias emergentes, as demandas do país favorecem o surgimento de ideias inovadoras. Queremos fortalecer a nossa presença entre os empreendedores locais, explicar como podemos ajudá-los. Mas ainda não temos uma estratégia definida. Por enquanto, a ideia é incentivar mais as empresas a se inscreverem no programa para que possamos conhecê-las melhor.

Vocês estão interessados em algum setor ou tecnologia em particular?

O nosso portfólio é bastante abrangente. Temos algumas áreas em que atuamos com mais intensidade. Mas o nosso posicionamento não é baseado em verticais. O foco está em negócios que sejam escaláveis e gerem impacto ao seu redor. Pode ser algo que está mudando o mundo, como plataformas de sequenciamento genético. Mas também pode ser algo aparentemente tedioso, como um sistema de gerenciamento de armazéns. O essencial é que a solução apresente uma proposta de valor sólida para o seu público-alvo. O mais importante é o perfil dos fundadores. Procuramos por empreendedores resilientes e comprometidos. Sei que parece clichê. Mas é simplesmente mais fácil apoiar equipes incríveis. Mesmo quando elas não apresentam as melhores ideias.

> *"É simplesmente mais fácil apostar em equipes incríveis. Mesmo quando elas não apresentam as melhores ideias"*

Como vocês avaliam essas características em um candidato?

Fazemos perguntas para tentar descobrir como o empreendedor lida com adversidades. Pedimos para que os candidatos descrevam grandes desafios que superaram no passado — e o que fizeram para resolver esses problemas. Procuramos por pessoas que tenham a habilidade de se reinventar e lutar por suas ideias. Outra parte essencial do processo é o instinto e a experiência dos entrevistadores. Mesmo assim, nem sempre acertamos. O nosso modelo é baseado em previsões sobre o sucesso de uma empresa. E quando você tenta adivinhar o futuro, você tende a errar muitas vezes.

Muitas aceleradoras brasileiras têm apostado em programas patrocinados por grandes empresas. O que você acha desse modelo?

O corporate venture pode ser uma faca de dois gumes. Como parceria estratégica, pode ser algo muito poderoso para uma startup. O mesmo vale para a infraestrutura oferecida por grandes empresas. As corporações adotaram o discurso de que esse tipo de iniciativa as ajuda a serem mais inovadoras. Mas sempre existe um objetivo específico de retorno. E esse objetivo nem sempre é o mesmo dos fundadores das startups.

Num país como o Brasil, onde existe uma escassez de capital semente, esses programas podem ser uma alternativa para suprir essa demanda?

Sem dúvida. Mas ainda é preciso aumentar a oferta de capital de risco "independente". Isso é essencial para construir um ecossistema de inovação sólido.

Como a Y Combinator equilibra essa independência com a pressão por resultados financeiros?

Tivemos a vantagem de ser os primeiros. Isso nos tornou uma referência entre empreendedores de diversos países e segmentos. Nosso segredo é manter o foco no produto. No caso de uma aceleradora, isso significa construir uma reputação de quem sabe ajudar outras empresas a alcançarem o sucesso. Nossos programas oferecem muito mais do que investimento. Focamos na ideia, no produto e nos clientes das startups.

Qual conselho você daria para os empreendedores brasileiros?

É quase sempre melhor tentar resolver um problema de um setor que você realmente conhece. A partir daí, crie uma solução baseada nas necessidades dos consumidores desse mercado. ”

A Positivo recomenda o Windows 10 Pro.

EXCELÊNCIA EM PÓS-VENDA

24h IBM SERVICES "Ótimo" Reclame Aqui

“A MAXXI TEM ORGULHO DA PARCERIA COM A POSITIVO.”

Diogo Santos,
CIO do grupo Rede Maxxi,
uma das maiores redes
de farmácias do Rio Grande do Sul
e parceira da Positivo desde 2009,
conta com mais de 2.200
computadores corporativos
que atendem todas as expectativas
de custo-benefício e alta performance.

Conheça a melhor oferta de produtos Positivo
com processadores Intel® Core™ para o seu negócio.
Acesse **positivoempresas.com.br**
ou ligue para **0800 721 7765.**

intel CORE i3 CORE i5 CORE i7

Se tem Intel, tem máxima produtividade.

POSITIVO

2017 Positivo Tecnologia S.A. Todos os direitos reservados. Os computadores Positivo têm garantia balcão de um ano para peças e mão de obra, sendo nove meses de garantia contratual e 90 dias de garantia legal. Para acessar a internet, o cliente deve possuir uma linha telefônica fixa ativa e arcar com os custos de pulsos e/ou interurbanos ou contratar o serviço de banda larga de sua preferência, adquirindo os periféricos necessários para o uso do serviço. Microsoft® e Windows® são marcas registradas da Microsoft® Corporation nos EUA e em outros países. Intel, o logotipo da Intel, Intel Inside, Intel Core e Core Inside são marcas registradas da Intel Corporation ou de suas subsidiárias nos EUA e/ou em outros países. Produto beneficiado pela legislação de informática. Imagens meramente ilustrativas. Preços, produtos e disponibilidade podem variar sem aviso prévio. Saiba mais em positivodireto.com.br ou entre em contato por e-mail positivodireto@positivo.com.br ou pelo telefone 0800 721 7765. Novembro/2017

EM CIMA, EMBAIXO E PUXA...

Das flexões às corridas de galões, descubra como funciona a modalidade que se tornou a nova queridinha do mercado fitness

Paula Pacheco

Cada vez mais populares nas grandes cidades brasileiras, os espaços de crossfit abriram um novo segmento no mercado fitness. Atualmente, existem mais de 800 unidades em atividade no país. Em cada um desses espaços, centenas de alunos revezam-se entre aulas que combinam movimentos de ginástica funcional e exercícios militares. As atividades mais comuns incluem subir em cordas, se pendurar em argolas e empurrar pneus de trator. Além do sonho da barriga tanquinho, os praticantes compartilham um forte senso de comunidade. O baixo investimento para abrir uma escola de crossfit é outro fator que tem ajudado a manter o fôlego do setor. Diferentemente das academias tradicionais, os espaços dedicados à modalidade têm decoração espartana, sem móveis sofisticados ou aparelhos complexos. É possível iniciar uma operação com aproximadamente R$ 100 mil, incluindo treinamento e certificação de professores. A rápida proliferação da modalidade, no entanto, levou ao aumento da competição no setor. Investimentos em gestão e tecnologia tornaram-se essenciais para fidelizar alunos. É o caso da paulistana CrossFit Brasil. Lançada em 2009 pelo preparador físico Joel Fridman, a academia é considerada uma das pioneiras no país. Ao observar uma queda no número de matrículas, os sócios adotaram aplicativos e serviços complementares para atrair novos clientes. Com cerca de 200 alunos, a unidade deve fechar o ano com um faturamento médio mensal de R$ 50 mil. Veja abaixo os principais detalhes da operação.

RANKING SEM-CAMISA

O Brasil é o segundo país com mais academias de crossfit

FONTE Crossfit.com

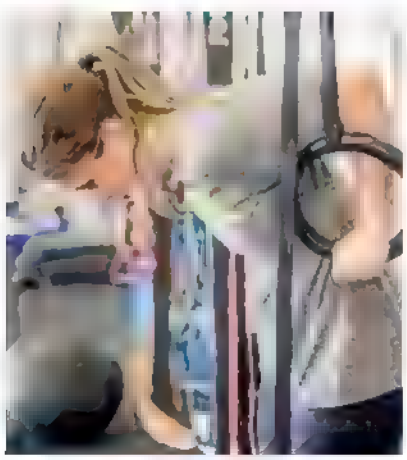
NA PASSARELA Aula na CrossFit Brasil: senso de comunidade reúne público diversificado

DENTRO DO BOX

Da certificação da marca ao engajamento de alunos, conheça os bastidores da CrossFit Brasil

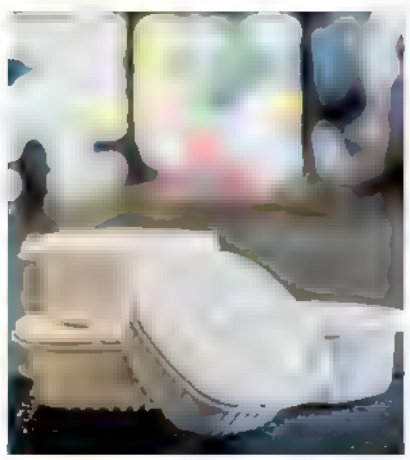
MARCA CERTIFICADA
Para usar o nome Crossfit, a academia paga uma anuidade de US$ 2 mil à organização comandada pelo americano Greg Glassman, criador da modalidade e de suas séries de exercícios. Os professores passam por cursos e treinamentos de especialização.

APLICATIVO ANTIPREGUIÇA
A CrossFit Brasil adotou um aplicativo no qual os usuários podem compartilhar resultados de treinos. O app também acompanha a frequência dos alunos. Em caso de faltas excessivas, o professor manda uma mensagem para incentivar a retomada das aulas.



CROSSFIT PARA TODOS

Existem opções de treinos para diversos perfis de alunos, incluindo crianças, idosos e cadeirantes. Como a maioria dos exercícios é feita com os próprios movimentos do corpo (e não com máquinas), os professores podem adaptar as aulas com relativa facilidade.



FIT ATÉ NA MARMITA

Para ampliar o leque de serviços, a CrossFit Brasil aposta em parcerias com empresas de áreas complementares. Os acordos incluem sessões de fisioterapia, consultas com nutricionistas e venda de marmitas fitness.

MALHAÇÃO BRASIL AFORA

PROPOSTA DIVERSIFICADA

Fundada em 2015, em Belo Horizonte, a **CrossFit BH** reúne uma base de mais de 800 alunos. Realizadas em três unidades, as aulas incluem sessões de ginástica localizada e treinos intensivos (de apenas meia hora). O objetivo é diversificar o público. No ano passado, os espaços da rede faturaram R$ 1,1 milhão, em média.

TEATRO E MALHAÇÃO

Para aliviar a dureza dos treinos, os professores do **CrossFit Posto 9**, na Barra da Tijuca (RJ), passam por treinamentos de expressão corporal, teatro e fonoaudiologia. No ano passado, os sócios inauguraram outra filial na capital carioca Juntas, as unidades faturaram R$ 1,7 milhão em 2016.

HORA DA LIMPEZA

A ascensão do CrossFit levou à formação de uma nova cadeia de fornecedores dedicados ao segmento. É o caso da **Cross Clean**. Especializada na limpeza das áreas e na manutenção de equipamentos, a empresa paulistana atende mais de cem clientes Os serviços incluem higienização de pisos de borracha e capacitação de equipes de faxina.

FOTOS: ANNA CAROLINA NEGRI/Editora Globo

MODA DESCONSTRUÍDA

Fundador da grife Trendt, o paulistano Renan Serrano desenvolve coleções que reúnem conceitos de nanotecnologia, equidade de gênero e sustentabilidade

Andressa Basilio

A busca por propósito no trabalho tem levado empreendedores de diversos setores a criarem produtos autorais e sustentáveis. É o caso do estilista Renan Serrano, 29 anos. Fundador da Trendt, grife paulistana lançada em 2011, Serrano tornou-se conhecido pelas roupas produzidas em tiragem limitada e feitas com tecidos mais resistentes à degradação. Ao adotar princípios de nanotecnologia e contrariar modelos de escala comercial, ele passou a ser considerado uma espécie de "hacker da moda". "Encontro falhas nos processos tradicionais e concentro minhas energias em mudar o sistema", diz.

Para manter o foco na criação das roupas, Serrano doou a fábrica da Trendt para os funcionários em 2015. Desde então, ele tem se dedicado exclusivamente aos processos de pesquisa e desenvolvimento das peças. Composta por 25 itens, a coleção atual é formada por modelos sem identidade de gênero, como vestidos e blusas que podem ser usados por homens e mulheres. Outra linha de atuação são os projetos de inovação desenvolvidos para marcas como Fila, Adidas e Olympikus. "Os meus custos fixos são baixos. Isso me permite ser mais ousado e criar produtos que sirvam como vetores de mudança no mercado", afirma Serrano.

PRETINHO NADA BÁSICO
Três projetos da Trendt que combinam estilo e tecnologia

TECIDO INTELIGENTE
Produzido com nanotecnologia, o Knitano pode ser usado tanto para produzir uma camiseta preta como um vestido transparente. A variação de cor depende apenas da aplicação de um composto de ácido de alumínio.

CAMISETA CAMPEÃ
A marca Olympikus convidou Serrano para homenagear o técnico Bernardinho. O estilista extraiu fios dos uniformes usados em jogos da seleção de vôlei masculina para criar a "Camisa Mais Vitoriosa de Todos os Tempos".

SEMPRE LIMPAS
Vendido na loja virtual da Trendt, o spray Biosoftness preserva o odor das roupas com o uso de nanopartículas de cravo, tomilho e capim-limão. O objetivo é reduzir a necessidade de lavagens e aumentar a durabilidade das peças dos clientes.

FOTO: THAYS BITTAR / Divulgação

Hamilton Macedo: o grande premiado do evento

Décio Pecin, presidente do CNA, durante a premiação

CNA premia melhores franqueados do país

Mais de duzentas escolas da rede atingiram um altíssimo padrão qualidade

O Prêmio Destaque CNA 2017 reconheceu as escolas com as melhores práticas da rede de ensino de idiomas. O grande vencedor, eleito o melhor de todo o país, foi Hamilton Macedo, de 33 anos, proprietário da escola CNA Fortaleza Fátima (CE). "É muito bom, é gratificante. Vemos o trabalho ser recompensado", disse. "Trabalhamos de forma muito unida nas regiões Norte e Nordeste, e a parceria com o franqueador é que dá resultado". Macedo está na rede desde 2010 e hoje é proprietário de seis escolas.

Além dele, outras seis escolas receberam os prêmios regionais: CNA Quirinópolis (GO), CNA Teófilo Otoni (MG), CNA Niterói - Piratininga (RJ), CNA Carrão (SP) e duas escolas no interior paulista, CNA Mococa e CNA Presidente Prudente - Morumbi.

Do total de escolas, 218 atingiram uma alta pontuação na avaliação realizada pelo franqueador o que significa que alcançaram um excelente padrão de qualidade.

O anúncio foi realizado com base em uma série de critérios e objetivos, como a padronização visual na escola, qualidade do atendimento, processos de recursos humanos, aplicação do método pedagógico e abordagem comercial. "Criamos essa premiação para reconhecer os franqueados que demonstram aderência e engajamento à rede", explica Décio Pecin, presidente do CNA. "O aluno precisa identificar, nas nossas franquias, padronização física e cultural. Quando uma empresa cresce, como nós crescemos nos últimos anos, é fundamental incentivar a cultura organizacional, que é um ativo intangível".

José Carlos de Souza, diretor de Expansão e Operações da empresa, explicou que, no momento atual do mercado brasileiro, empreender com o CNA é uma excelente opção. "Temos no Brasil apenas 2% da população estudando inglês, enquanto as pesquisas apontam que esse é um mercado potencial pelo menos quatro vezes maior. Inglês e espanhol continuam sendo fundamentais, não é modismo".

EXPERIÊNCIA COMPROVADA

O CNA tem 44 anos de experiência no ensino de inglês e espanhol, 600 escolas e 400 mil alunos em todo o território nacional. É a única rede reconhecida 25 vezes consecutivas com o Selo de Excelência em Franchising concedido pela ABF (Associação Brasileira de Franchising).

O franqueador conta com mais de 180 profissionais que atuam diretamente no suporte ao franqueado para o desenvolvimento da nova franquia, oferecendo apoio na escolha do ponto comercial e do projeto arquitetônico, consultoria operacional e pedagógica, e treinamentos gratuitos presenciais e a distância, além de apoio jurídico. O resultado é visível: 80% das novas franquias atingem o ponto de equilíbrio em apenas seis meses de atuação.

Eric Ries

O empreendedor de 39 anos cursou ciência da computação na Universidade de Yale. Entre as startups que fundou, a mais bem-sucedida é a IMVU, rede social onde os usuários interagem por meio de avatares. Em 2011, lançou *A Startup Enxuta*, que vendeu mais de 1 milhão de cópias. Sua aposta mais recente é a LTSE, que desenvolve uma nova bolsa de valores para o mercado americano. Ries vive em São Francisco com a mulher e os dois filhos.

"PROGRAMAS DE CORPORATE VENTURE NÃO FUNCIONAM"

Marisa Adán Gil **Nick Wilson** / Divulgação

O guru voltou. Cinco anos depois de chacoalhar o mundo dos negócios com as teorias revolucionárias do best-seller *A Startup Enxuta*, Eric Ries retorna com uma nova provocação: está na hora de todas as empresas, de todos os tamanhos, aprenderem a pensar como uma startup. "A alternativa é a irrelevância", afirma, em entrevista exclusiva à PEGN. Na sua opinião, programas de corporate venture não têm o efeito desejado. Para inovar, é preciso implantar mudanças radicais na estrutura das empresas. Esse é o tema do livro *The Startup Way*, que acaba de ser lançado nos Estados Unidos. No Brasil, a obra será publicada no primeiro trimestre de 2018.

O sucesso de *A Startup Enxuta* fez com que muita gente passasse a chamar você de guru. O que acha disso?
Eu detesto essa palavra, de verdade. A melhor frase que já ouvi sobre isso é do Peter Drucker: "As pessoas te chamam de 'guru' porque 'charlatão' é muito comprido para colocar nas manchetes". [*Drucker é considerado o guru da administração moderna.*] Eu não me vejo como um guru. Para mim, guru é aquela pessoa que diz: "Sigam o meu exemplo e vocês encontrarão a felicidade". O que eu faço não tem nada a ver com isso. Não estou tentando passar nenhuma mensagem superior. Vamos deixar isso bem claro: estou falando de negócios. O método da startup enxuta cria empresas eficazes do ponto de vista financeiro, pois permite que os empreendedores percebam com mais rapidez quando é hora de pivotar, gerando menos desperdício de tempo e dinheiro. É só isso.

O livro virou uma referência para quem quer abrir uma startup. Como vê o sucesso?
Nunca foi meu plano escrever um livro de negócios. Eu comecei como muitos empreendedores, criando startups no porão da casa dos meus pais. Minhas primeiras empresas foram um fracasso. Só consegui achar o caminho com a IMVU, que segue lucrativa até hoje [*fundada em 2004, a rede social reúne 100 milhões de usuários no mundo todo, que interagem por meio de avatares 3D*]. Enquanto testava e descartava ideias, comecei a entrar em contato com donos de startups do Vale do Silício. Conversando com eles, vi que ninguém sabia exatamente como funcionava uma startup, ou quais eram as melhores estratégias para crescer. Então, comecei a olhar de perto os sucessos e fracassos e procurar padrões. Essas observações se transformaram em um blog, e mais tarde em um livro. Sabia que estava fazendo algo importante, mas nunca imaginei que teria essa repercussão. Revendo o livro hoje, faria algumas coisas de maneira diferente. Então usei o novo trabalho para avançar na parte teórica e, ao mesmo tempo, mostrar como o sistema funciona na prática, a partir de exemplos reais.

Depois do lançamento de *A Startup Enxuta*, você disse que nunca escreveria outro livro. Por que mudou de ideia?

Escrever o primeiro livro foi muito doloroso. Achei o processo horrível. Mas ainda não inventaram nada melhor para influenciar pessoas e mudar a maneira como elas pensam. Então, quando senti que tinha algo a dizer, não consegui evitar. O que aconteceu foi que, nos últimos cinco anos, fui chamado para conversar com dezenas de donos de empresas. Muitos deles eram fundadores de startups que haviam adotado o método da startup enxuta e visto seus negócios crescerem, de cinco funcionários para 500 ou mais. Eles queriam saber como poderiam continuar aplicando a metodologia, agora com escala. E havia outro grupo de gestores: CEOs de grandes corporações que me perguntavam se era possível adaptar meus ensinamentos a empresas de grande porte.

Eles perceberam que podiam aprender com as startups.

O interesse deles me surpreendeu. Fui procurado por CEOs de gigantes como GE e Toyota, e também por empresas que haviam crescido muito rápido, como Airbnb e Dropbox. A pergunta que mais ouvi foi: como podemos usar a criatividade que já existe na empresa para inovar e encontrar novas fontes de crescimento? Comecei a trabalhar com os dois grupos, startups e corporações, para criar sistemas que tornassem possível aplicar as técnicas da startup enxuta a empresas de grande porte. Esse trabalho me fez perceber que havia tocado em algo essencial para os nossos tempos: nunca foi tão importante pensar como uma startup.

Por que diz isso?

Porque estamos vivendo uma época de enorme disrupção e incerteza. Lembro de pensar, no ano passado: "Quando as eleições americanas acabarem, vamos poder voltar ao normal". E veja onde fomos parar! O tipo de incerteza que existe hoje é muito pior do que qualquer coisa que já vivemos no passado. Então, hoje, toda vez que um empreendedor me diz que tem um plano de cinco anos, eu caio na gargalhada. Porque nós não vivemos em um mundo previsível o bastante para fazer isso. Veja bem, a maioria das técnicas de gestão que aprendemos no século 20 dependem de sermos capazes de prever o futuro com alguma precisão. Sem isso, não é possível cobrar resultados. Na minha visão, é preciso criar novas técnicas que sejam específicas para trabalhar nesse solo tão árido de incerteza.

A gestão como a conhecemos não funciona mais?

A maioria dos empreendedores que conheço não deu a devida atenção a um fato muito simples. O mundo passou por uma revolução digital profunda, que mudou a maneira como produzimos e consumimos. Mas as estruturas das companhias continuam as mesmas. Se você pegar o organograma de qualquer empresa — incluindo as startups mais quentes do Vale do Silício —, verá que não é muito diferente do que era há 20 anos. Não fizemos nada para adaptar nossas técnicas de gestão ao novo mundo. E agora vamos ter de correr atrás disso.

Em *The Startup Way*, você propõe que a filosofia da startup enxuta seja usada em empresas de todos os tipos. Como isso funciona?

Nos últimos cinco anos, eu vi o método ser aplicado inúmeras vezes, percebi o que funcionava e o que precisava ser aprimorado. Então o que está no livro é uma sabedoria prática, adquirida nas trincheiras. Para pensar e agir como uma startup, antes de mais nada é preciso seguir o princípio da transformação contínua. Não é o bastante ter uma invenção matadora, logo no início da empresa, e achar que já fez a lição de casa. As empresas do futuro inovam sem parar, em um processo de aprendizado que não acaba nunca. Ao fazer isso, conseguem entrar em novos mercados, competir globalmente, reduzir o custo da ruptura e tirar partido das novas tendências tecnológicas. Mas não é um processo fácil. É bem doloroso, para falar a verdade.

Por que é tão doloroso?

A parte mais difícil é fazer com que os executivos mais antigos da companhia mudem seu comportamento. Por que eles iriam querer mudar a maneira como trabalham, se foi assim

"PROGRAMAS DE CORPORATE NÃO TRAZEM INOVAÇÃO PARA AS GRANDES EMPRESAS E DESTROEM O QUE HÁ DE MAIS ESSENCIAL NA CULTURA DAS STARTUPS"

SABEDORIA DAS TRINCHEIRAS
Todos os anos, Ries organiza em São Franc sco a Lean Startup Week, evento que mostra como diferentes empresas estão aplicando a metodologia da startup enxuta

que construíram uma carreira de sucesso? Nos meus encontros com executivos, eu sempre digo: "Olhe no espelho. Está olhando para o problema. Se quiser mudar a empresa, terá de mudar a si mesmo". Geralmente eles respondem: "Obrigado por ter vindo" [*risos*]. Entendo que é difícil para uma grande empresa pensar como uma startup. Mas a alternativa é se tornar irrelevante e morrer.

Qual o segredo das empresas que inovam todos os dias?

Para começar, é preciso ter uma área da empresa totalmente dedicada ao empreendedorismo. Hoje, não há nas companhias um departamento responsável por comercializar novas ideias, aplicar P&D a novos produtos, criar novas divisões. O departamento de empreendedorismo deve contar com um líder capaz de coordenar os diferentes times dedicados à inovação — as "startups internas" espalhadas pela empresa.

Como é o funcionamento dessas startups internas?

São pequenos times que estão integrados ao organograma da empresa, mas trabalham de maneira diferente e independente. Toda vez que surge uma ideia nova — que pode vir de qualquer lugar —, o líder da área de empreendedorismo encarrega uma startup interna de realizar os testes necessários para chegar a um produto minimamente viável [*MVP, na sigla em inglês*]. Caberá a esse gestor avaliar o progresso de cada uma dessas startups e decidir se estão dando resultados. Essa é a parte mais difícil. Porque, para que as startups funcionem dentro do contexto de uma grande empresa, é preciso criar métricas específicas. E é isso que deixa os gerentes malucos.

Métricas convencionais não funcionam com as startups?

Veja bem, se você dá início a um projeto de inovação, e daí checa como ele está indo seis meses depois, eu garanto que não vai haver nenhum faturamento. Poucos clientes. Nenhum marketshare. Seguindo as métricas tradicionais, o resultado será zero, zero, zero. Daí o time diz para o gestor: "Veja bem, tivemos 0,1% de progresso. É pouco, mas aprendemos algumas coisas. Agora, precisamos de um pouco mais de tempo e dinheiro". Nesse momento, a maioria dos gerentes simplesmente cancela o projeto. O que eu sugiro é usar um novo tipo de métrica, que chamo de indicador de mudança futura.

Pode dar um exemplo?

Vamos dizer que estou abrindo uma empresa que faz delivery de limonada usando drones. Parece uma ideia besta, mas não é pior do que metade das coisas que eu ouço no Vale do Silício. Pelo nosso plano de negócios, 1 milhão de pessoas vai comprar a nossa limonada. E vão pagar US$ 6, porque vai ser artesanal e incrivelmente cool. Como estamos criando um MVP, vamos apenas montar uma banca. Cem pessoas passam por ali todos os dias. No primeiro dia, ninguém compra. Depois de sete dias, faço mudanças e passo a vender dez copos por dia. Duas semanas depois, pivoto novamente e vendo 25. Então, em 15 dias, as vendas cresceram 10%. Pelo plano, eu deveria estar crescendo 50% por semana. Não cheguei lá ainda, porque não aprendi tudo o que podia. Mas estou fazendo progresso na direção certa. Esse é o nosso indicador.

Hoje é comum as grandes companhias criarem laboratórios de inovação. O que seu método tem de diferente?

A nova moda é abrir um laboratório no Vale do Silício. Você coloca um time lá e fica esperando o milagre acontecer. É como se a empresa fosse aprender a inovar por osmose. Eu diria que existem dois erros fundamentais nessa estratégia: achar que a inovação pode

FOTO: JASON HENRY/Divulgação

ser delegada a outra pessoa e que ela pode ser criada em um ambiente fora da empresa. O empreendedorismo tem de ser integrado ao tecido da organização. Porque não dá para prever de onde a inovação vai vir. Uma das minhas histórias favoritas do Vale do Silício é a da fundação da Apple. Na época em que Steve Jobs e Steve Wozniak criaram seu primeiro computador, Wozniak ainda trabalhava na Hewlett-Packard. Ele não tinha a menor intenção de abrir uma empresa nova. Queria desenvolver seu computador ali mesmo. Mas, quando tentou convencer seu chefe, ouviu um não. Daí ele foi conversar com gerentes de outras divisões. E todos disseram não. Porque ele era apenas um engenheiro, ninguém importante. Esse é um padrão que se repete muitas vezes: a inovação que vem de um lugar imprevisível e que ninguém reconhece. Se tivermos startups internas encarregadas de desenvolver essas ideias, e um gerente dedicado a medir seu progresso, o resultado é a inovação contínua.

Há quem acredite que conceitos como MVP e pivotagem só funcionam em startups.

Sim, ouço muito esse comentário. Mas, na minha experiência, é totalmente possível aplicá-los a empresas maiores. Não se trata de enxergar a empresa inteira como uma startup gigante. Mas, usando startups internas, é possível testar produtos com uma rapidez muito maior do que uma corporação faria. Foi o que aconteceu com a GE. Quando cheguei lá para conversar, eles tinham um plano de longo prazo para desenvolver um novo motor a diesel e gás natural. Depois de algumas reuniões, chegamos à conclusão de que seria possível lançar um motor bem mais simples em questão de meses, e não de anos, como eles haviam pensado.

Os programas de corporate venture estão ganhando cada vez mais força. Como você vê esse tipo de iniciativa?

Tive uma conversa ótima sobre isso com o diretor de um programa de corporate venture famoso. Ele me disse que tinha observado um fenômeno curioso. Todas as vezes que a corporação se aproximava de uma startup e tentava assimilar a sua cultura de inovação, o que acontecia era exatamente o contrário: era a startup que assimilava a cultura da companhia. Todas as vezes. Bom, isso me diz que há algo estruturalmente errado com esse tipo de programa. O problema é que, quando você leva uma startup para dentro de uma grande empresa, é como colocá-la em um solo hostil. É um ambiente tóxico, não tem como ela crescer ali. Em vez disso, ela vai padecer e morrer. A cultura organizacional das grandes empresas não combina com o jeito de uma startup. São tantas regras, tantas ideias preconcebidas, que qualquer possibilidade de inovação é sufocada.

Os programas de corporate venture cresceram muito no Brasil nos últimos anos.

Bom, eu devo dizer que ouvir isso me deixa bastante nervoso. Eu estive no Brasil apenas uma vez, e só por alguns dias [*Ries veio a São Paulo em novembro de 2015 para dar uma palestra no evento HSM Expo Management*]. Então não conheço bem o ecossistema brasileiro. Mas posso dizer com certeza que os programas de corporate venture não funcionam. Não trazem inovação para as grandes companhias e destroem o que há de mais essencial na cultura das startups.

O que achou do cenário empreendedor brasileiro?

No pouco tempo que passei em São Paulo, deu para sentir que a cidade tem uma energia empreendedora muito forte. Já viajei pelo mundo todo, e posso te dizer que isso não é comum. Foi engraçado, porque eu estava em um evento chique para executi-

EM CASA
O empreendedor posa diante do De Young Museum, em São Francisco, cidade onde vive com a mulher e os dois filhos

FOTO: JASON HENRY/Divulgação

vos e logo percebi que a maioria das pessoas ali não era de startups. Mas dava para ver os fundadores ali, no fundo da sala, loucos para chegar mais perto. Mais tarde, tive a chance de falar com eles. Em geral, a pergunta que mais ouço em países emergentes é: como criamos um ambiente propício para o surgimento das startups? No Brasil, a pergunta era outra: como fazer com que o ecossistema se desenvolva, para que possamos crescer mais? O conselho que eu daria a um empreendedor brasileiro hoje é: seja qual for a cidade ou a região em que você mora, tente formar um hub de startups local, focado em fundadores, sem depender tanto de investidores ou aceleradoras. É preciso contar com pessoas comprometidas e dispostas a realizar o trabalho duro. Para aqueles que têm planos de sair do país, sugiro que procurem programas como o da aceleradora Y Combinator, no Vale do Silício.

Empreender no Vale ainda é o sonho de muitos empreendedores. Mas as críticas ao ecossistema cresceram, especialmente depois da série de TV *Silicon Valley*.

▸ De que tipo de crítica está falando? Quem está dizendo isso?

A principal crítica é que as startups do Vale são fundadas por um grupo restrito, que vem das mesmas universidades e pertence à mesma classe econômica.

▸ OK, essa é uma crítica válida. Temos muitos problemas aqui, é verdade. E sei que temos um longo caminho a percorrer. Mas estamos nos esforçando. Uma das crenças mais arraigadas do Vale do Silício é a meritocracia. Acreditamos que boas ideias podem vir de qualquer lugar e que todos deveriam ter acesso a recursos com base em talento, e não no lugar de onde vieram ou foram educados. Tendo dito isso, também é verdade que precisamos nos esforçar mais para garantir que todos realmente tenham acesso a esse capital. Para mim, a solução é focar no jeito de pensar e de agir de uma startup, que não está restrito a uma localização geográfica. Nossas práticas e ferramentas podem ser usadas em qualquer lugar, por qualquer pessoa, e há um esforço muito grande para garantir que seja assim.

> "O CONSELHO QUE EU DOU AO EMPREENDEDOR BRASILEIRO É: JUNTE-SE A OUTROS FUNDADORES DA SUA CIDADE E FORME UM HUB DE STARTUPS"

Outro mito muito questionado hoje é o do fundador visionário, que seria responsável pelo sucesso ou pelo fracasso de uma startup.

▸ Eu discordo de que a figura do fundador seja um mito. Uma startup precisa de um líder visionário para ser bem-sucedida. Nenhuma das técnicas descritas nos meus livros — a experimentação rápida, o método científico, a inovação contínua — faz sentido se o empreendedor não tiver uma visão do que pretende alcançar. No Vale do Silício, somos obcecados com a visão da empresa, e com o fundador capaz de executar essa visão. Isso não vai mudar.

O final de *The Startup Way* traz uma espécie de manifesto. Você diz que as startups devem se empenhar para criar uma economia mais inclusiva e sustentável.

▸ Todos nós precisamos trabalhar para isso. Para criar essa nova economia, temos de enfrentar uma das maiores ameaças à saúde das empresas, que é a epidemia de *short-termism* [*visão de curto prazo*] que vivemos. Depois de passar anos conversando com CEOs e empreendedores, percebi que a maioria das empresas sofre com as pressões de metas imediatistas. Trata-se de uma visão que impede o crescimento, a inovação e a geração de valor. Para resolver esse problema, fundei uma nova empresa, a LTSE, ou Long-Term Stock Exchange. A proposta da LTSE é criar uma nova bolsa de valores para o mercado americano, com regras diferentes, que incentivem investidores e gestores a adotar metas de longo prazo. [*Nesse momento, a LTSE busca a aprovação da Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos para começar a funcionar. A iniciativa conta com o apoio de investidores de peso como Marc Andreessen, um dos primeiros a apostar no Facebook, e Reid Hoffman, fundador do LinkedIn e do PayPal.*] Hoje, os mercados públicos de ações estão quebrados. E isso afeta todas as empresas. Está na hora de alguém criar ruptura nesse setor e facilitar a vida do empreendedor. Eu espero que essa seja a minha contribuição para a economia do futuro.

TRANSFORMAÇÃO CONTÍNUA

Neste trecho inédito do livro *The Startup Way*, que será lançado no Brasil no início de 2018, Eric Ries explica o que as empresas devem fazer para estimular a inovação e encontrar novas frentes de crescimento

ILUSTRAÇÃO THINKSTOCK FOTO NICK WILSON/Divulgação

Posso ser realista por um momento?

Pense bem! Quais são as chances de que, sentado aqui na Califórnia, escrevendo este livro, eu tenha inventado o Único e Verdadeiro Sistema de Gestão de Todos os Tempos? Quais são as chances de que disrupções futuras nas comunicações, no trabalho, na manufatura e até na própria ciência serão facilmente satisfeitas com essa estrutura única? Um olhar superficial na taxa de mudança induzida por tecnologias exponenciais deve nos acautelar antes de cantarmos vitória. E quantos ambiciosos "gurus" da administração apareceram e desapareceram nos últimos 50 anos, cada um prometendo um tipo de nirvana permanente se você simplesmente seguisse seus conselhos?

Não quero ser seu "guru". Para mim, essa é uma maneira muito tola de considerar a questão. Então, deixe-me apresentar outra proposta.

Uma das empresas para quem prestei consultoria voltou a me procurar depois de realizar diversas revisões importantes do seu sistema de startup enxuta ao longo dos anos. Quando a empresa estava preparando a quarta revisão, quiseram discutir o que aconteceria nos próximos anos, depois que refinaram o que tinham aprendido ou até — Deus nos livre! — adicionaram novas técnicas, tomadas emprestadas de outras fontes alheias ao sistema de startup enxuta. Acho que estavam se preparando para me desapontar com cuidado, esperando que eu não ficasse chateado com sua falta de ortodoxia. Mas, é claro, nada poderia me deixar mais feliz do que ver novas ideias integradas à estrutura da empresa, desde que realmente funcionassem.

Essa é a verdade nua e crua para todos os fundadores, sejam eles criadores de transformações ou de startups. A certa altura, quando a transformação se tornou bastante poderosa para afetar toda a empresa, quando prevaleceu totalmente sobre qualquer cultura que tenha sido projetada para substituir, também é em si muito grande para mudanças radicais. Na GE, por exemplo, qualquer modificação no programa FastWorks precisa alcançar centenas de milhares de funcionários. É da natureza humana enxergar qualquer modificação como um movimento arriscado, que pode custar caro se não estiver correto.

Já discutimos a solução para esse problema, embora em outros domínios. Depois de uma transformação alcançar escala, a abordagem correta é iniciar uma nova transformação, com um novo fundador e uma nova equipe de startup. Testar, experimentar e aprender. Ver como ou se a nova abordagem aprimora a anterior. E, dependendo do que essas experiências mostrarem, integrar a nova abordagem no sistema existente ou substituir esse sistema por completo. Como sempre, as experiências nos concedem o luxo de pensar com ousadia sem corrermos risco excessivo, mas também a capacidade de aumentar a escala rapidamente, se nossas apostas corajosas compensarem.

Em outras palavras, da mesma forma que o livro *A Startup Enxuta* defendeu uma mudança no pensamento de inovação para inovação contínua, espero que este livro o deixe com ânsia não só de transformação, mas de transformação contínua. Ou, como Viv Goldstein [*diretora global de aceleração de inovação da GE*] afirma, o apetite para criar um ciclo de processo infinito, que envolve "mudança constante. Porque envolve se desafiar constantemente e desafiar constantemente o status quo".

De fato, acho que somos mais bem atendidos ao enxergar a transformação como uma realidade da vida no futuro próximo. Prevejo que os administradores do século 21 conhecerão tantas transformações organizacionais quanto plataformas de novos produtos, e vão ver as formas organizacionais da mesma maneira que vemos nossos smartphones. Ou seja, como algo descartável, que é topo de linha por alguns anos e, em seguida, é rapidamente superado. As palavras finais da paródia intitulada *Uma Carta Aberta às Pessoas do Mundo*, de autoria de "Fake Steve Jobs", escrita por ocasião do lançamento do primeiro iPad, expressam bem a situação: "Segure seu iPad. Olhe para ele. Reze para ele. Deixe-o transformá-lo. E faça isso logo, porque antes de conhecê-lo, vamos

QUEM É

Criador da metodologia da startup enxuta, usada por milhares de startups no mundo inteiro, o empreendedor norte-americano é autor dos livros *A Startup Enxuta* (LeYa, 2011) e *The Leader's Guide* (exclusivo para o Kickstarter, sem tradução em português, 2015)

Título: The Startup Way — How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth (o título em português ainda não foi definido)
Autor: Eric Ries
Editora: LeYa
Lançamento: primeiro trimestre de 2018

lançar a versão 2, o que fará com que este pareça uma porcaria total. Que a paz esteja convosco".

Mas, diferentemente das intermináveis reorganizações da administração do final do século 20, as organizações do amanhã não serão capazes de arcar com o imenso desperdício, a política e a burocracia resultantes do envolvimento em atividades inúteis. Temos de perseguir uma nova disciplina de mudanças rigorosas, assegurando sempre que a nova estrutura supere em desempenho a antiga.

Eis a boa notícia que, nos últimos anos, pegou-me de surpresa, assim como outras pessoas: as diversas habilidades requeridas para a realização da transformação ao estilo startup são bastante transferíveis. São mais bem entendidas como uma capacidade organizacional permanente do que como um evento único.

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Pense novamente na definição original de startup que elaborei há mais de cinco anos: uma instituição humana projetada para criar novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza.

Como tenho certeza de que você inferiu, a esta altura, acredito que é o contexto em que você trabalha que o torna um empreendedor, e não qualquer qualidade superficial. Assim, em qualquer organização, quem satisfaz essa definição? Acho que existem alguns candidatos óbvios, como administradores que lideram equipes de projeto cuja tarefa é desenvolver e lançar produtos ou serviços radicalmente novos. Nesse caso, a incerteza é causada pela própria equipe: não sabemos realmente se os clientes vão querer esses novos produtos. Mas isso é fácil de estender a casos afins.

Organizações do amanhã não serão capazes de arcar com o desperdício do envolvimento em atividades inúteis

E quanto à introdução de um novo produto em um novo mercado? Certa vez trabalhei com uma equipe tentando levar uma série de produtos fabricados nos Estados Unidos para o Iraque do pós-guerra. Aparentemente, a equipe tinha um plano bastante razoável, com base em seu sucesso anterior trabalhando em outros países com um nível semelhante de desenvolvimento, e também em outros países do Oriente Médio, como Arábia Saudita e Catar. Por outro lado, era o Iraque do pós-guerra! A realidade in loco era extremamente complexa, a política era nebulosa, e muitas das regras bem elaboradas do manual de estratégia para, digamos, a Arábia Saudita, não funcionaram muito bem. A mesma situação ocorre na inovação do modelo de negócios, como demonstram exemplos recentes, como o Dollar Shave Club. Qualquer novo projeto que procura experimentar uma nova abordagem estratégica introduz incertezas. No entanto, agora, quero me aventurar em um terreno um tanto mais exótico. Se você seguir minha afirmação de que diversas organizações — incluindo muitas startups recentemente fundadas — possuem o mesmo defeito estrutural, então acho que você entenderá por que dediquei tanto dos últimos cinco anos de minha vida à tarefa de tentar promover a evolução de organizações mais antigas em novas formas de empresa moderna.

E se eu lhe dissesse que tenho uma ideia ótima para um novo negócio: um sistema de TI novo e radical, que melhorará muito a produtividade corporativa em um determinado setor de atividade. Tudo o que é necessário é que os clientes se comprometam a integrar esse novo software em seu fluxo de trabalho existente, com um custo elevado e ao longo de muitos anos. Mas, no fim, o benefício será tão grande que estou convencido que o cliente ficará feliz de ter suportado a dor, e a empresa ficará feliz em absorver o custo de dezenas de funcionários de tempo integral, que serão desviados para esse novo projeto. (Essa descrição hipotética corresponde perfeitamente a um disruptor de TI de itens de grande valor, como a Palantir.)

Nessa história, sou claramente um empreendedor. No entanto, espero que, nessa altura do livro, você perceba para onde estou indo. O cenário também descreve uma quantidade não insignificante de projetos de TI puramente internos. Todo desenvolvimento de software em grande escala é inerentemente

incerto, sobretudo se atua no domínio além dos "requisitos", como algo que altera radicalmente o fluxo de trabalho existente. Além disso, em inúmeras organizações, a melhoria da produtividade é uma senha (ou senha temida) para lay-offs ou reduções da força de trabalho. Assim, inclui a bela surpresa de incerteza extra que os funcionários relutantes trazem à mesa. O gerente de TI responsável por esse projeto não é um empreendedor, da mesma forma? (...)

Nos capítulos anteriores, tentei com afinco estabelecer conexões entre a transformação de uma organização mais antiga em uma forma mais moderna e o desenvolvimento de uma nova organização de startup a partir do zero. Na realidade, são dois lados da mesma moeda.

Então, como chamamos esse trabalho de "evolução" de uma organização para se tornar mais bem adaptada ao mundo em que se encontra? Muitas das melhores práticas para reorganização se enquadram no título geral de gestão da mudança. No entanto, essa evolução específica requer algo diferente. Ao longo dos anos, esforcei-me para explicar por que essa mudança em particular é tão difícil, tão exaustiva, que requer um tipo especial de pessoa para ter sucesso. Requer:

- Habilidades de liderança de um tipo mais distintivo, já que a transformação coloca seu líder diante de reações hostis de pessoas experientes, cujas vidas e carreiras estão intensamente investidas no status quo.
- Experimentação audaciosa, pois além do esquema geral que apresentei até agora, toda organização precisa encontrar sua própria forma distintiva, suas próprias adaptações únicas ao contexto específico em que atua.
- A ousadia de investir na mudança ampla de toda a empresa, e a paciência de esperar até o momento certo para assumir esse compromisso. A disciplina para começar com pequenas experiências, que talvez acelerem a chegada do momento certo sem um crescimento muito grande, muito inchado, muito rápido.
- O tipo mais difícil de colaboração multifuncional: aliciar líderes funcionais na criação de áreas funcionais novas e conflitantes, quebrando feudos funcionais antigos e exigindo que inimigos antigos assumam uma causa comum.

Contudo, depois de todos esse esforços extenuantes, pode não funcionar. Há inúmeras maneiras de fracassar: executivos responsáveis que se acovardam, mudanças de mercado, reorganizações internas conflitantes, contra-ataque coordenado de inimigos poderosos dentro da empresa e, mais importante, mudanças na concorrência externa e nas condições de mercado que podem abalar até os melhores planos.

Isso está começando a soar familiar?

Acredito que a transformação corporativa — a revisão completa da estrutura existente de uma organização — é empreendedorismo corporativo. E é tão difícil, incerto e potencialmente recompensador de maneira exponencial quanto qualquer outro tipo de empreendedorismo.

UMA TEORIA UNIFICADA DO EMPREENDEDORISMO

Eis uma maneira grandiosa de falar de todas esses ideias juntas. Hoje, a maioria das organizações (independentemente do tamanho) realiza certa quantidade das atividades a seguir:

- Criar produtos totalmente novos e buscar novas fontes de crescimento.
- Criar novos "produtos internos", como sistemas de TI e políticas de RH.
- Realizar desenvolvimento corporativo: compra de outras empresas e startups, empresas derivadas, corporate ventures, licenciamento de tecnologia/transferência de tecnologia.
- Realizar reestruturação ou transformação corporativa, como a criação de uma equipe corporativa (como a responsável pelo programa FastWorks) para a introdução de uma nova forma de trabalho.

Acredito que essas quatro atividades têm mais em comum do que muitas pessoas imaginam. De fato, elas têm tanto em comum que devem ser gerenciadas de forma centralizada e sob os auspícios de uma única área funcional abrangente. Esses são os pilares da "área funcional ausente" do empreendedorismo. Ao perseguir a excelência em todas essas quatro atividades, uma empresa moderna realmente começa a se diferenciar do que veio antes.

Agora, como afirmei no Capítulo 2, quando apresentei pela primeira vez o termo "área funcional ausente", isso não era apenas uma questão de organogramas e cartões de visita. Não tenho certeza se tem importância se uma empresa cria formalmente o cargo de diretor de empreendedorismo. Em alguns lugares, a "inovação corporativa" fica com a área de marketing; em outros, fica sob a responsabilidade do diretor de tecnologia. Esses detalhes não são essenciais. O importante é que a organização faça o seguinte:

1. Atribua responsabilidade relativa à área funcional de empreendedorismo a alguém (muitas organizações não têm ninguém responsável).
2. Dê a essas pessoas uma responsabilidade operacional real, em vez de designá-las simplesmente como futurologistas ou instigadores (como são designados muitos "diretores de inovação").
3. Crie um plano de carreira e um processo especializado de desenvolvimento de desempenho para o talento empreendedor (gerando um padrão comum que pode ser utilizado em todos os pilares, independentemente de que área funcional ou divisão seja afetada).
4. Facilite o treinamento multifuncional dos empreendedores em todos os pilares. (...)
5. Ofereça treinamento, orientação, suporte, coaching e melhores práticas projetados para fomentar a excelência no empreendedorismo em toda a organização.
6. De forma um tanto anti-intuitiva, assuma a responsabilidade de educar os não empreendedores da organização, que, embora não necessariamente atuem como propulsores da mudança, ainda precisarão adotar uma forma de trabalho mais empreendedora.
7. Dê ao empreendedorismo um assento na mesa quando outras áreas funcionais — sobretudo as áreas que atuam como guardiões — estão definindo a política da empresa. Em particular, isso é muito importante para as áreas jurídica, financeira, de recursos humanos e de TI.

Juntos, esses compromissos constituem a estrutura abrangente de empreendedorismo enquanto área funcional corporativa. (...)

TRANSFORMAÇÃO CONTÍNUA

As pessoas corajosas que você conheceu nos capítulos anteriores — como Janice Semper e Viv Goldstein da GE, Jeff Smith da IBM, Ben Blank da Intuit, e Todd Park, ex-consultor de tecnologia do governo americano — são exemplos de empreendedores corporativos, exatamente como os fundadores de startups expostos nas capas de revistas. Discutimos a insensatez de enviar equipes de novos produtos para combater os concorrentes com uma ou as duas mãos amarradas atrás das costas. Também é insensato enviar seus campeões de transformação para combater internamente sem o apoio necessário.

Eles precisam das mesmas coisas que todo empreendedor precisa: financiamento limitado, mas seguro para começar, acesso livre a recursos escaláveis (quando a necessidade é comprovada), padrões apropriados para prestação de contas convincente, compromisso com a verdade relativo a se a transformação está funcionando ou não, equipe multifuncional especializada, e um conselho de crescimento para relatar o progresso. E como já vi em muitas organizações, elas realmente se beneficiam de uma comunidade de empreendedores com ideias afins, trabalhando em startups dissociadas sob o mesmo guarda-chuva corporativo.

Assim, se os líderes da empresa não tiverem alguém trabalhando agora numa transformação da organização, trata-se de um descuido que deverá ser corrigido imediatamente. (Talvez você seja esse agente da mudança futura.) Se a empresa possuir esse agente da mudança em atividade, mas que não está sendo tratado com o respeito e a autoridade de um empreendedor real (talvez esse agente tenha apenas um mandato de meio expediente para impelir a mudança; talvez ele não esteja experimentando, mas apenas implementando diretrizes da matriz em toda a empresa), isso será remediável se a liderança intervier imediatamente.

Mas digamos que você trabalha em uma das empresas apresentadas neste livro. Sua empresa adotou o empreendedorismo como a "área funcional ausente" e tem uma transformação importante em andamento, como o programa FastWorks. Você tem um conselho multifuncional de altos executivos supervisionando os fundadores de startups que estão buscando o impacto exponencial de uma nova forma de trabalho. Talvez você já esteja na fase três do estilo startup, e o CEO e outros líderes seniores se comprometeram publicamente e de forma incontestável com a nova forma de trabalho.

Sorte sua! Acho que é hora de relaxar, certo? Não há nada mais que você possa fazer. Talvez até sinta que chegou a esse livro um pouco tarde demais: você poderia ter sido o agente da mudança se a oportunidade tivesse se apresentado. Mas agora toda a glória — e as recompensas concomitantes para a carreira — já foi concedida a outra pessoa.

Opa! Pare! O que descrevi aqui não é o fim. É só o começo.

Esse é o benefício duplo secreto de uma transformação bem-sucedida. Não só compensa muito em relação aos benefícios tangíveis que discutimos nos capítulos anteriores, como melhor tempo de colocação de produtos no mercado, taxa de ganho, produtividade e lucratividade, mas também planta a semente para a nova capacidade corporativa de transformação contínua. As pessoas com cicatrizes resultantes dessas batalhas e que se saíram vitoriosas são as mais adequadas para se tornarem membros da diretoria de transformação futura, para atuarem como mentoras dos agentes da mudança futura, ou até para repetirem os próprios fundadores se — e apenas se — a empresa estiver disposta a investir nelas, valorizar suas habilidades e encontrar uma estrutura organizacional apropriada para apoiá-las.

A capacidade de testar e aprender com suas experiências e o que dará a empresa a possibilidade de prosperar

Deixe-me dizer isso novamente.

A transformação contínua — a capacidade de uma organização para testar e aprender com experiências que têm a ver com sua própria estrutura e processos, promovendo as melhores técnicas comprovadas em toda a empresa, limitando ou descartando o resto — é o que dará a essa organização a capacidade de prosperar na era moderna. É a minha última sugestão como adição à caixa de ferramentas da área funcional de gestão de profissionais empreendedores.

Formalizemos e sistematizemos essa abordagem, para construirmos uma massa crítica de empreendedores com ideias afins, capazes de enfrentar a variedade heterogênea completa de desafios que tendemos a encarar no século 21 e além.

Essa é a verdadeira promessa do estilo startup: um sistema de gestão que contém dentro dele as sementes de sua própria evolução, propiciando uma oportunidade para cada funcionário se tornar um empreendedor. Dessa maneira, cria oportunidades de liderança e mantém as pessoas mais adequadas para a liderança na empresa, reduz o desperdício de tempo e energia e cria um sistema para solução de desafios rápido e flexível, levando a melhores resultados financeiros.

Porém, o uso mais importante do estilo startup não é criar empresas cada vez mais lucrativas, mas servir como um sistema para forjar uma sociedade mais inclusiva e inovadora. Esse é o foco dos dois últimos capítulos.

TRADUÇÃO: Carlos Szlak

SP

O QUE A GENTE PODE FAZER POR VOCÊ HOJE? UM CARTÃO COM MILHAS QUE NÃO EXPIRAM* PARA MAIS DE 1.000 DESTINOS, NO BRASIL E NO MUNDO.

Peça já o seu Cartão Santander AAdvantage

*As m lhas AAdvantage® da American Airlines não exp ram contanto que, a cada 18 meses, você acumule ou resgate milhas na Amer can Airlines, em uma companhia aérea afiliada, ou com um participante maneira de manter sua conta AAdvantage® ativa para que suas m lhas nunca expirem. American Air nes, AAdvantage® e o símbolo do voo são marcas da Amer can Air nes, Inc. As mi has AAdvantage® empresas aéreas participantes do programa AAdvantage®. A American A rl nes é associada à aliança **one**wor d **one**world é uma marca reg strada da **one**wor d Al iance, LLC A American Airlines se reserva prévio e de encerrá-lo em até 6 meses após aviso. A American não se responsabiliza pelos produtos ou serviços oferecidos por outras empresas conveniadas Para mais informações sobre o programa

NY

Santander

American Airlines
AAdvantage

AAdvantage® da American Airlines. Use seu cartão regularmente, é a melhor
podem ser resgatadas por prêmios de voos pela American Airlines e por
o direito de mudar o programa AAdvantage® a qualquer momento e sem aviso
AAdvantage®, visite aa.com/milhas. O cartão está sujeito à análise de crédito.

TALENT MARCEL

AINDA PODEMOS?

Dubes Sônego

Em visita ao Brasil, Barack Obama retoma os temas que o levaram à Casa Branca: desigualdade social, diversidade, oportunidade aos jovens, protagonismo das mulheres, aquecimento global. Mas agora ele parece ter mais perguntas do que respostas

O ex-presidente americano Barack Obama é conhecido pela assertividade. Uma das expressões que melhor ilustram isso é a que marcou sua campanha à presidência, em 2008. "Yes, we can." Sim, nós podemos. Proferida num discurso após a derrota nas primárias do estado de New Hampshire, ela se tornaria um slogan poderoso, dando fôlego a uma onda de esperança que, por fim, o levaria à Casa Branca. No início de outubro, Obama visitou São Paulo, em sua primeira viagem ao Brasil depois de deixar o posto. Discursou para mais de 2 mil executivos e empresários, durante o Fórum Cidadão Global, organizado pelo jornal *Valor Econômico*. Assim como tinha feito uma década antes, Obama demonstrou preocupação com temas urgentes: desigualdade social, diversidade, protagonismo das mulheres, conflitos internacionais e aquecimento global. O tempo e a experiência, porém, parecem tê-lo deixado com mais perguntas que respostas, transformando seu slogan: "Nós ainda podemos?".

"A questão que se coloca a todos, seja no Brasil ou nos Estados Unidos, na Ásia, na África é: temos a capacidade de reconstruir e renovar nossos arranjos políticos e sociais de forma que funcionem para todos e não apenas para alguns?", disse Obama. "Será que podemos nos certificar de que a internet, os serviços sob demanda, o carro sem motorista, as entregas por drones, será que podemos ter certeza de que isso vai ajudar a economia para todos e não só para os poucos que estão no topo?"

Na avaliação de Obama, entre os pontos que tornam o futuro mais incerto estão a desigualdade social e as distorções provocadas por ela. Dono de uma retórica cativante, marcada pelo equilíbrio entre sobriedade e humor, ele defendeu o capitalismo e os mercados abertos como os maiores geradores de riqueza da história humana, responsáveis por "melhorar o padrão de vida no mundo inteiro, incentivar inovações e aumentar a produtividade". Mas ponderou que a globalização e outros elementos do atual modelo econômico predominante no mundo, como a automação, também foram responsáveis por enfraquecer a posição dos trabalhadores. "Em um mundo onde apenas 1% controla tanta riqueza quanto o resto, não veremos estabilidade política", afirmou Obama.

> *"Será que podemos nos certificar de que a internet, os serviços sob demanda, o carro sem motorista, as entregas por drones, será que podemos ter certeza de que isso vai ajudar a economia para todos e não só para quem está no topo?"*

Obama lembrou os efeitos da nova economia e da globalização sobre as velhas indústrias, muitas vezes o arrimo de comunidades inteiras, e os efeitos de sua desestruturação sobre a mobilidade social e a renda das famílias. "A sociedade não funciona tão bem quando as pessoas sentem que o jogo econômico tem regras fixas, que somente alguns se beneficiam, em vez de ser uma competição aberta a qualquer um que tenha uma boa ideia e esteja disposto a trabalhar", disse. "Essa é a receita para o cinismo, a polarização e a destruição da confiança nas instituições."

Para reduzir a desigualdade e as tensões sociais decorrentes dela, Obama disse que os países terão de redesenhar seus pactos sociais para dar mais oportunidades de estudo aos jovens e garantir que os trabalhadores tenham salários melhores. Da mesma forma, os países terão de encontrar maneiras de garantir que as companhias beneficiárias da nova economia paguem seus impostos adequadamente e permitam que o dinheiro seja reinvestido para dar oportunidades a outras pessoas e empresas — Obama não citou especificamente gigantes da tecnologia, mas muitas delas usam brechas

FOTO: VALOR ECONÔMICO / AGÊNCIA O GLOBO

LIDERANÇA PARA DESAFIOS ATUAIS O ex-presidente norte-americano Barack Obama é entrevistado pelo diretor-geral de Mídia Impressa do Grupo Globo, Frederic Kachar

legais para pagar quase nada em impostos, percentualmente, sobre suas vendas internacionais.

O combate à desigualdade, segundo Obama, deve ser travado não apenas no âmbito interno dos países, mas também internacionalmente. Isso porque, hoje, os grandes problemas do mundo se tornaram tão complexos que a resolução de boa parte deles depende de cooperação internacional. É o caso do aquecimento global, dos Estados falidos e da migração em massa.

Por fim, Obama destacou a importância da tolerância em um período em que a tecnologia, ao mesmo tempo que elimina fronteiras e barreiras ao conhecimento, permite que as pessoas se isolem em "bolhas" sociais e discutam apenas com outras que concordam com suas opiniões e visões de mundo. Para o ex-presidente, a diversidade, não só de opinião, mas em todas as suas vertentes, é fundamental para garantir o dinamismo econômico e o florescimento de novas ideias. Ele falou particularmente das mulheres e dos negros, usando argumentos cristalinos e o esporte número 1 dos brasileiros. "Você não pode ser bem-sucedido na economia de hoje se deixar metade do seu time fora de campo. Países que não educarem mulheres e meninas no mesmo ritmo que os homens não terão sucesso. Porque metade do país estará sendo deixado para trás. Se deixar afrodescendentes para trás, você não vai ser bem-sucedido no longo prazo, porque esses talentos serão desperdiçados. Você não faria isso no seu time de futebol." Para Obama, mudar essa realidade não acontece naturalmente. Requer esforço. Até porque o legado histórico estará puxando forte para o outro lado, geração após geração.

No fim, é de democracia e seus pilares que se trata. "Nós temos de resistir às novas formas de propaganda ideológica que estão sendo turbinadas pelo ambiente digital. Temos de nos esforçar para ouvir pessoas de quem discordamos, para que possamos reconciliar nossas diferenças e encontrar um terreno em comum, o meio-termo de que a democracia precisa", disse o líder americano. E, enfim, num vislumbre daquele assertivo Obama de New Hampshire, ele afirmou: "A cura para o que aflige a democracia é uma participação maior dos cidadãos, em vez de sua retirada do espaço público."

APRESENTADO POR Santander

"QUERO QUE A PROGRAMAÇÃO DE COMPUTADORES SEJA TÃO DIVERTIDA QUANTO O LEGO"

Alex Klein criou o Kano, um pequeno computador que promete ajudar aqueles que querem aprender a programar

O britânico Alex Klein se tornou repórter de tecnologia e negócios da revista Newsweek para explicar assuntos complexos de maneira simples e aproximá-los das pessoas comuns. O que ele não esperava é que se tornaria milionário ao criar um computador usando exatamente a mesma aptidão democratizar o conhecimento.

Depois de uma temporada em Seattle, Estados Unidos, Alex voltou ao seu país de origem para fazer um mestrado em economia política na Universidade de Cambridge. Lá ele descobriu o Raspberry Pi, um computador pequeno e aberto que qualquer hacker poderia transformar em outra coisa, criado por professores de Cambridge com o ob-

jetivo promover a programação e torná-la mais acessível.

Mas, quando foi tentar usá-lo com seu primo de 6 anos, Micah, o sistema era muito complexo para a criança – e um pouco difícil até mesmo para Alex, que já sabia programar computadores e é um geek por natureza. O que restou da empreitada com o primo foi o desafio de fazer um computador que fosse tão fácil e divertido de montar e programar quanto um Lego.

Alex então se uniu com Yonatan Raz-Fridman, um amigo israelense que é programador e seu sócio, e os dois criaram o conceito de Kano, um computador que pode ser comprado em forma de kit para montar em casa no estilo DIY (faça-você-mesmo). O nome é uma homenagem a Kano Jiguro, o criador do judô.

Em 2013, depois de ficarem entocados em um apartamento no norte de Londres, os dois amigos haviam feito o design do computador e escrito um manual para o kit em forma de livro de histórias. Eles foram à China atrás das peças e fizeram 200 protótipos. Em agosto do mesmo ano, todos os protótipos haviam sido vendidos só no boca a boca. Alguns meses depois, eles lançaram uma campanha para angariar fundos no site de financiamento coletivo Kickstarter. O objetivo era conseguir 100 mil dólares em 30 dias, mas eles acabaram com 1,5 milhão de dólares — em parte pela ajuda de seu tio, Saul Klein, um investidor em tecnologia e pai de Micah. No ano seguinte, eles já haviam enviado 18 mil kits do computador no estilo faça-você-mesmo para 86 países.

O computador, que pode ser comprado por 150 dólares (ou 285 dólares, incluindo uma tela), contém um software que permite que o usuário jogue Minecraft e faça desenhos. Embora o pacote e o guia tenham uma abordagem infantil, Alex diz que qualquer um pode usar o eletrônico para aprender a programar e se aproximar da computação. É uma solução para quem não tem tempo de estudar programação a fundo, mas gostaria de ter noções básicas sobre o assunto.

Kano: por 150 dólares, é possível comprar o kit básico do item para quem deseja aprender conceitos básicos de programação

Os políticos Boris Johnson, do Reino Unido, e Michael Bloomberg, dos Estados Unidos, chegaram a competir entre si na montagem de um Kano durante a Semana de Tecnologia de Londres, e a primeira-ministra britânica, Theresa May, elogiou o computador durante uma viagem à Índia em 2016.

"O objetivo do negócio não era só fazer o kit mais legal de computador que há. Era democratizar a criação tecnológica, torná-la acessível e humana para as massas e dar a todos um caminho para um tipo de invenção que tradicionalmente esteve restrito a grupos, aceleradoras e vales fechados", diz Alex.

VENDA DIRETA NA BALANÇA

O comércio porta a porta movimenta mais de R$ 45 bilhões ao ano no Brasil. Entram nesse mercado desde marcas consolidadas até empresas que servem de fachada para pirâmides financeiras. Entenda as diferentes modalidades e saiba como não cair em armadilhas

Márcio Ferrari Davi Augusto

Em tempos de instabilidade econômica, uma opção de renda extra muito procurada é o trabalho em empresas de venda direta, que permite uma ocupação autônoma com horário flexível e sem necessidade de especialização. Nesse campo, operam marcas de prestígio e tradição como a Natura e a Avon, duas empresas especializadas em produtos de beleza e cuidados pessoais e que têm sua história ligada à venda porta a porta. "Um diferencial importante da venda direta é o relacionamento entre o vendedor e o consumidor, que evolui à medida que surgem novos produtos no portfólio", diz Silvio Laban, coordenador executivo de Marketing e Conteúdo do Insper.

A venda direta representa um setor robusto da economia, que mobilizou 4,3 milhões de revendedores e registrou R$ 45,7 bilhões em negócios no país em 2016, de acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (Abevd), filiada à Federação Mundial de Associações de Empresas de Vendas Diretas (WFDSA, na sigla em inglês). Segundo Roberta Kuruzu, diretora executiva da Abevd, existe espaço no mercado para outras empresas que queiram vender porta a porta. "No ano passado, a adoção da

venda direta por empresas que não usavam esse canal, como O Boticário, reforçou a relevância do setor", diz. "Há muito espaço para expansão."

A evolução do segmento de venda direta no Brasil tem chamado a atenção de empresas como a norte-americana Jeunesse, que atua na área de suplementos alimentares e de cosméticos. A companhia, que ocupa o 18° lugar entre as maiores do mundo no ramo de marketing multinível, com vendas anuais de US$ 1,4 bilhão, se instalou no Brasil há pouco mais de um ano. "A busca por novos desafios é uma característica forte do brasileiro", diz Paloma Doro, gerente de marketing da Jeunesse no Brasil. "Ele é muito comunicativo, por isso tem facilidade para formar redes." A empresa já tem 100 mil distribuidores no país. "Para 2017, a meta é crescer 131%", afirma Marcel Szajubok, diretor-geral da Jeunesse Global Brasil.

A popularidade da venda direta abre espaço, porém, para negócios que operam de maneira questionável, trazendo riscos para quem se dispõe a comercializar seus produtos. Em um primeiro momento, prometem lucro rápido e sem esforço a seus revendedores; mas, com o tempo, se transformam em armadilhas para incautos. Para entender como isso acontece, é importante identificar as diferentes vertentes da venda direta. Basicamente, existem dois tipos de empresas: as que operam com marketing mononível — que consiste apenas na revenda de produtos — e as que adotam o marketing multinível. Estas últimas são companhias que, além de remunerar o representante com um percentual sobre a venda efetuada, pagam bônus sobre as vendas da rede de revendedores que ele forma. As duas modalidades são perfeitamente legais, e há empresas nos dois níveis filiadas à Abevd. Entre elas, estão gigantes como a Hinode, empresa do setor de perfumaria de Barueri (SP) que emprega 700 mil consultores e faturou R$ 1,8 bilhão em 2016, e a Herbalife, companhia americana do ramo de shakes para dieta e suplementos alimentares que conta com cerca de 300 mil revendedores no Brasil e teve um faturamento global de US$ 4,5 bilhões no ano passado.

> São ilegais os negócios que servem de fachada para pirâmides financeiras — nesse esquema, aqueles que estão embaixo remuneram os de cima, num processo insustentável

PROGRESSÃO GEOMÉTRICA

A ilegalidade reside naqueles negócios que servem de fachada para pirâmides financeiras — estruturas ilegais que consistem na formação de redes em que os de baixo remuneram os de cima até que, por falta de sustentação em novas fontes de receita, a pirâmide "explode" nas mãos de quem está na base. Como o esquema funciona em progressão geométrica, chega-se a um ponto em que a conquista de novos participantes passa de difícil para impossível — dessa maneira, aqueles que estão embaixo continuam tendo de pagar aos de cima, mas não têm como aumentar sua receita. Um exemplo em números: uma pirâmide que se baseie na conquista de novos participantes com a indicação de seis pessoas envolverá, na 13ª "camada", 13 bilhões de pessoas, número superior à população mundial.

Fazendo as contas, o equívoco parece evidente, mas não é tão difícil convencer pessoas a entrar no esquema. Foi o que aconteceu com a Telexfree, empresa brasileira com escritórios em Vitória (ES) e Massachusetts, nos Estados Unidos, que vendia, supostamente, serviços de chamada de voz gratuita pela internet (configurando um serviço semelhante ao Skype),

ao custo de US$ 49,60 por franquia de 3.000 minutos. Calcula-se que 1 milhão de pessoas em todo o país tenham sido lesadas, com vultosos prejuízos — só no estado do Acre, 10% da população se deixou seduzir pelo esquema fraudulento. Em 2013, o Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor, órgão da Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon), iniciou uma investigação sobre a empresa. No mesmo ano, a Justiça do Acre decretou o bloqueio de R$ 6 milhões de contas da companhia e de seus sócios. Em abril de 2016, a Senacon impôs à Telexfree multa de R$ 5,59 milhões por formação de pirâmide financeira e violação dos princípios da boa-fé e da transparência nas relações com o consumidor — neste caso, os revendedores, chamados pela empresa de "divulgadores". E, em julho de 2017, a empresa foi condenada pela Justiça do Acre a devolver o dinheiro aos divulgadores que investiram no negócio, além do pagamento de R$ 3 milhões destinados a um fundo de proteção ao consumidor.

Procurados pela reportagem, os advogados da Telexfree disseram que a empresa "manteve rigorosamente os termos do contrato para com seus divulgadores até a data da suspensão de suas atividades determinada pela Justiça acreana, portanto qualquer pretenso prejuízo foi em decorrência dessa decisão judicial". Além disso, afirmaram que buscarão "a decretação judicial da nulidade da multa em razão de absoluta ausência de irregularidades". A defesa da Telexfree acrescentou que "tanto a Comissão de Valores Mobiliários quanto o Banco Central se manifestaram em várias ocasiões às autoridades policial e do Ministério Público Federal, sempre concluindo

COMO SE PRECAVER DO ESQUEMA DE PIRÂMIDES

DESCONFIE DA EMPRESA SE...

- Não existir um produto ou serviço palpável, ou se as informações iniciais sobre ele forem vagas
- For cobrada uma alta taxa de inscrição sem uma contrapartida real, como kits de produtos
- Forem cobradas altas taxas pelo treinamento dos afiliados
- A proposta de trabalho incluir exigências não relacionadas à venda, como taxas de "adesão" e compra de listas de endereços de possíveis candidatos a revendedores
- Houver promessa de ganhos altos em pouco tempo, frequentemente indicando que haverá uma progressão ilimitada de rendimentos
- Não houver clareza sobre a prática do negócio. É comum os candidatos ouvirem que receberão instruções mais claras apenas depois da filiação
- Houver dificuldade em receber informações sobre a empresa, sob a justificativa de sigilo
- O preço do produto for evidentemente bem acima da média dos similares no mercado
- For incentivada a prática de spam para estimular a venda
- Os afiliados forem recompensados principalmente pelo recrutamento de novos afiliados e não pelas compras deles
- For incentivada a compra de grandes quantidades de produtos, como forma de conseguir alcançar um nível mais alto dentro do grupo
- For pedida uma quantia em dinheiro, como se fosse um "investimento" financeiro, com a promessa de recompensa futura

FONTES: Meitha Novoa Prado (Novoa Prado Advogados) e Thaís Kurita (KBM Advogados)

pela inexistência de crimes contra o sistema financeiro".

Outra empresa, a BBom, de São Paulo, utilizava, segundo procuradores, o esquema de pirâmide para oferecer rastreadores de carros, que muitas vezes nem sequer eram entregues aos revendedores (procurado pela reportagem da **PEGN**, o advogado da empresa não se manifestou). A companhia teve seus bens bloqueados pela Justiça, que acatou pedido do Ministério Público de Goiás em 2013. Cerca de 150 mil ex-revendedores da empresa esperam a solução do processo, que ainda tramita na Justiça.

Entre os revendedores que processaram a BBom está Raphael de Almeida Oliveira, 26 anos. Oliveira foi apresentado à empresa de venda direta pelos colegas da faculdade de Direito de Garanhuns, em Pernambuco. "Eu já havia ouvido falar de negócios semelhantes, mas sempre desconfiava porque não vendiam um produto físico. No caso da BBom, havia um produto, rastreadores de automóveis", afirma. Segundo ele, os colegas que indicaram a empresa inspiravam confiança, e falava-se de revendedores que haviam comprado apartamento com seus lucros. "Paguei R$ 1.300 por dois pacotes do produto. Mas, cerca de 20 dias depois, houve um bloqueio judicial dos bens da empresa, e todos os revendedores ficaram a ver navios", diz. Oliveira reuniu um grupo de 14 pessoas de um círculo próximo e, juntos, abriram uma ação coletiva, concentrando a demanda na rescisão do vínculo com a empresa e na restituição dos gastos com a compra de rastreadores. Entraram ainda com uma queixa subsidiária de compensação por danos morais, totalizando uma demanda de R$ 500 mil. "Ocorre que, por questões financeiras, não foi possível dar continuidade ao processo. Levando em consideração o alto risco de a ação ser frustrada, optamos por não levar o caso à frente."

Segundo o advogado Luís Rodolfo Cruz e Creuz, especialista em contratos, há maneiras de se prevenir contra armadilhas. A primeira coisa a verificar antes de aderir a uma empresa de marketing multinível é se há um produto real e palpável — isso já excluiria empresas como a TelexFree, que vendia supostas ligações via internet. "Outro sinal de alarme é a cobrança de altos valores pela inscrição, sem que isso se traduza em kits de produtos", afirma. Segundo Mariane Guimarães de Mello Oliveira, integrante de uma força-tarefa formada para investigar esse tipo de crime, existe um

No dia 19 de novembro, às 7h30, o programa **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, da TV GLOBO, exibe uma reportagem sobre um marketplace que faz a ponte entre o consumidor e o revendedor de cosméticos. Haverá reapresentações às 8h30, na GLOBONEWS; e no CANAL FUTURA, no dia 20, às 16h30, no dia 21, às 5h, e no dia 26, às 15h.

CAMPEÃS DA VENDA DIRETA

Faturamento global em 2016
(em US$ bilhões)

FONTE Direct Selling News/Abevd

esforço do Ministério Público para combater o crescimento de empresas que praticam o esquema de pirâmide disfarçado de marketing multinível.

ENCONTROS PRESENCIAIS

No caso das empresas que atuam legalmente, as maiores queixas se referem às promessas de retorno rápido e volumoso, que nem sempre se concretizam. Alguns revendedores também questionam as estratégias usadas pelas companhias para convencê-los a comprar grandes quantidades de produtos e formar amplas redes de consultores. Uma das principais é a realização de encontros presenciais, que se destinam a manter o ânimo dos atuais filiados e convencer seus convidados a aderir às vendas. Nesses eventos, histórias de sucesso de revendedores-modelo são apresentadas com grande ênfase. Alguns deles são chamados a dar palestras sobre estratégias de venda, comunicação e relacionamento com os clientes. Não é raro que essas convenções contem ainda com a presença de celebridades do mundo do esporte ou do entretenimento.

No caso das empresas que atuam legalmente, os revendedores reclamam das estratégias usadas para convencê-los a comprar grandes quantidades de produtos e formar amplas redes de consultores

Esse tipo de estratégia já foi questionada nos EUA, onde a Herbalife foi obrigada pela Justiça a pagar uma multa de US$ 200 milhões (*leia texto na próxima página*). Ao anunciar a imposição da multa, a ex-presidente da Comissão Federal do Comércio (FTC) Edith Ramirez explicou as razões da punição. "A empresa prometeu às pessoas um sonho — a chance de mudar suas vidas, abandonar seus empregos e ganhar liberdade financeira. O material de propaganda da Herbalife afirmava que os revendedores — independentemente de seu histórico ou experiência profissional — poderiam ter um lucro, trabalhando meio período, de US$ 500 a US$ 1.500 por mês, e muito mais se trabalhassem em período integral, mostrando imagens de membros da empresa desfrutando de casas caras, carros de luxo e férias exóticas." Mas, segundo a FTC, "a grande maioria dos distribuidores da Herbalife ganha pouco ou nenhum dinheiro e uma porcentagem substancial perde dinheiro". Ao final, Edith ordenou a empresa a mudar seu modelo de negócios para que "os participantes sejam recompensados pelo que vendem e não pelo número de pessoas que recru-

Diversos projetos de lei para regulamentar o setor de venda direta foram apresentados no Congresso, mas estão parados. O que existem são documentos de órgãos do governo para orientar os consumidores

tam". De acordo com comunicado da empresa no Brasil, que endossa a posição da matriz americana, "os termos do acordo não mudam o modelo de negócio da Herbalife como empresa de vendas diretas e definem novos padrões para o setor". Comentando a decisão, Michael O. Johnson, chairman executivo da Herbalife, declarou: "O acordo é o reconhecimento de que o nosso modelo de negócio é sólido e reforça a confiança na nossa capacidade de avançar com sucesso. Caso contrário, não teríamos concordado com as condições". O acordo fechado com a FTC aplica-se apenas às operações nos EUA, e não tem efeito no Brasil.

O administrador de empresas Guilherme Lenzi tinha 18 anos quando ingressou na Herbalife como "distribuidor". Por meio de um familiar, que trabalhava como supervisor, entrou em contato com a rede local, que atuava nas cidades de Macapá, no Amapá, e Belém, no Pará. O primeiro passo foi comprar o kit e começar a fazer rede. "Como há um desconto nos produtos conforme se acumulam pontos, o revendedor se sente impelido a obter o máximo de itens no primeiro pedido à Herbalife, a fim de aumentar sua margem na revenda", afirma. Segundo Lenzi, os shakes e suplementos da empresa são de boa qualidade, mas custam mais caro que os produtos encontrados no varejo, e por isso podem ser difíceis de vender. "Não é um negócio sustentável: a promessa de independência financeira depende muito mais das pessoas que investem na rede, recrutando outros revendedores, do que do produto em si." O administrador diz que, nos encontros e convenções, havia um grande esforço de convencimento para conquistar novos revendedores. "Eles apresentam exemplos de sucesso e alertam contra pessoas críticas ao esque-

VITÓRIA NO TRIBUNAL

A Herbalife, terceira maior empresa de vendas diretas do mundo, com receita anual de US$ 4,5 bilhões, esteve no centro de uma investigação do governo dos Estados Unidos sobre práticas enganosas, da qual saiu vitoriosa em julho de 2016, mas apenas em parte. Embora a decisão da Comissão Federal do Comércio (FTC, na sigla em inglês) tenha isentado a Herbalife da suspeita de operar em esquema de pirâmide, foram aceitas algumas alegações do investidor William Ackman, do fundo Pershing Square Capital, que pediu a investigação — entre elas, a de que a empresa tirava vantagem de seus vendedores. O caso foi encerrado com um acordo pelo qual a Herbalife pagou uma multa de US$ 200 milhões e se comprometeu a reestruturar seu sistema de vendas e remunerações, além de contratar um auditor independente. Ao anunciar o acordo, a então presidente da FTC, Edith Ramirez, disse que a Herbalife se obrigaria a reestruturar o negócio, acrescentando que a empresa vinha "iludindo centenas de milhares de pessoas esperançosas" com a promessa de ficarem ricas. Logo após o acordo, um porta-voz da empresa disse que não haveria mudança em seu sistema de vendas diretas e que os termos só haviam sido aceitos para encerrar a questão. Acrescentou que a Herbalife tinha sido alvo de difamação promovida por um especulador. Ackman teria gasto US$ 50 milhões em sua campanha para condenar a fabricante de suplementos alimentares. Criada nos EUA em 1980, a Herbalife opera em mais de 90 países e patrocina quase 200 atletas e times de todo o mundo, incluindo o jogador Cristiano Ronaldo. A empresa chegou ao Brasil em 1995. Por aqui, ficou conhecida porque seus revendedores, para fazer rede, usavam camisetas que diziam: "Quer perder peso? Pergunte-me como". As condições do acordo fechado com a FTC aplicam-se apenas às operações nos EUA, que representam cerca de 20% das vendas globais. A disputa entre Ackman e a Herbalife deu origem ao documentário *Betting on Zero*, lançado em maio deste ano e disponível na Netflix.

SEJA UM EMPRESÁRIO DE SUCESSO!
FRANQUIA DE JOIAS

CONHEÇA A EVOLUÇÃO DO MERCADO JOALHEIRO

A partir de

R$ 44.000,00*

Você adquire seu Quiosque, estoque, embalagens, displays e muito mais

Informações:
www.franquiadejoias.com.br

*Móvel do quiosque fornecido no sistema de arrendamento.

Consulte especificidades de contratação. Condição válida para as primeiras 30 unidades (Start) ou até 31 de dezembro de 2017. Consulte sobre outras opções de investimento (Premium, Steelver e Platinum).

convex

17 99117-2333
Fone: 17 3334-8444
quiosque@convexbrasil.com.br
www.quiosqueconvex.com.br
www.convexbrasil.com.br

SWISS MADE TECHNOLOGY

ULTRA IPG

PRODUTO PATENTEADO

AÇO CONVEX

ma, que são chamadas de 'ladrões de sonhos'", afirma. Em sete meses, Lenzi desfez seus vínculos com a empresa. Hoje, aos 31 anos, mora em San Diego, na Califórnia, onde terminou recentemente um MBA em marketing. A Herbalife, por meio de sua assessoria, afirma que a empresa oferece baixos custos iniciais (R$ 120, preço médio do Kit Herbalife de Consultor Independente), sem exigência de compra mínima. Diz ainda que garante reembolso de 100% do gasto com a compra de produtos (dentro do período de validade) não vendidos, comprados nos últimos 12 meses, se o contrato for cancelado por qualquer motivo.

Nem todas as histórias, contudo, têm final infeliz. Para a administradora de empresas paulistana Hana Katatani, 30 anos, a experiência com a Herbalife tem sido positiva. Em 2013, ela foi apresentada à empresa pelo cunhado. "Fiquei tomando os produtos da Herbalife durante três meses, para saber como funcionavam. Como tive um bom resultado, resolvi que também iria vender", afirma. Durante um ano e meio, ela manteve o emprego em uma seguradora enquanto vendia nas horas vagas. "Eu investia no comércio dos produtos e também na formação de equipe. Dá para ganhar dinheiro sendo apenas um ótimo vendedor. Mas formar equipes rende mais", diz. Em junho de 2014, animada com o crescimento das vendas, Hana decidiu alugar uma sala comercial na avenida Paulista e abrir um "Espaço Vida Saudável" — nome dado ao escritório operado por Consultores Independentes da Herbalife —, onde atua até hoje. Para Hana, os encontros presenciais são a chave para quem quer se dar bem na área. "80% do meu sucesso se deve ao que aprendi nos treinamentos da Herbalife."

A eficiência de criar uma regulamentação para a venda direta é questionada por especialistas. Para eles, não serão novas leis que orientarão o pretendente a distribuidor, mas o seu bom senso

As pessoas que se sentem prejudicadas por empresas que operam com marketing multinível no Brasil costumam recorrer a órgãos de defesa do consumidor ou à Justiça, seja com queixas trabalhistas — reivindicam a condição de trabalhadores fixos, quando teriam sido tratados como autônomos —, seja com demandas penais, em geral acusações de estelionato. A Abevd afirma que mantém escrutínio permanente sobre a atividade das empresas e que eventuais queixas são encaminhadas a seu departamento jurídico.

Quando vieram à tona casos como os da TelexFree e da BBom, vários projetos de lei para regulamentar o setor de venda direta foram apresentados no Congresso Nacional, mas todos continuam parados. O que existe são notas técnicas e documentos de órgãos do governo que tentam orientar os consumidores — estes podem ser encontrados nas páginas da Secretaria Nacional do Consumidor do Ministério da Justiça (*www.justica.gov.br/seus-direitos/consumidor*).

Segundo o advogado Luís Rodolfo Cruz e Creuz, para comprovar idoneidade, as empresas precisam fazer a "lição de casa jurídica": deixar claro e por escrito como é realizada a remuneração, evidenciar o pagamento de impostos e dar notas fiscais, entre outros procedimentos. "Se, nos documentos da empresa, a remuneração dos revendedores for debitada como investimento, eles correm o risco de nunca mais ver o dinheiro", afirma. A eficiência de uma regulamentação legal, contudo, é questionada por alguns especialistas. "Não serão novas leis que orientarão o pretendente a distribuidor, mas seu bom senso ao escolher para qual empresa quer trabalhar", diz Silvio Laban, do Insper.

Tenha o único certificado digital que já vem com toda a credibilidade da Serasa Experian

No mundo dos negócios, você sabe que credibilidade faz toda a diferença. Por isso, na hora de fazer seu Certificado Digital, faça o da Serasa Experian. Além de assinar documentos de maneira eletrônica, com validade jurídica, nosso certificado é o único que já vem com quase 50 anos de reputação e experiência da Serasa Experian, empoderando suas decisões. Solicite o seu em: certificadodigital.com.br

Certificado Digital Serasa Experian. Você assina, a gente assina embaixo.

serasa experian™

EMPREENDEDORES &

O grupo ao lado optou por uma das formas mais desafiadoras e gratificantes de empreendedorismo. Eles partiram de um problema social, econômico ou cultural — e decidiram usar seu poder de mobilização para lutar publicamente para resolvê-lo. Conheça os riscos — e o valor — do empreendedorismo com pegada ativista

Bruno Vieira Feijó*

OCTÁVIO NASSUR, 42 anos
CAUSA
Estimular o protagonismo e a autoestima dos jovens carentes por meio da dança

MARIA CECILIA LINS, 46 anos
CAUSA
Reduzir a desigualdade social usando a educação como instrumento de base

ATIVISTAS

PAULO ROGÉRIO NUNES, 35 anos
CAUSA
Incluir a periferia e a comunidade afro na rota da inovação e da tecnologia

ALÊ YOUSSEF,
42 anos
CAUSA
Ocupar o espaço público e promover debates sobre temas políticos e culturais

ROBERTO KIKAWA,
47 anos
CAUSA
Levar serviços de saúde para comunidades que carecem de atendimento básico

Ativistas dispostos a atacar problemas e revolucionar a forma de resolver questões humanitárias, sociais ou ambientais sempre existiram ao longo da história. No final do século 20 e começo do 21, muito desse ímpeto se dirigiu a organizações do terceiro setor. Mais recentemente, uma nova geração de ativistas tem encontrado no empreendedorismo a plataforma ideal para criar soluções inovadoras e sustentáveis com o objetivo de combater a pobreza, a desigualdade social e outras questões urgentes do nosso tempo. São líderes que, em vez de se concentrarem apenas em *advocacy* e conscientização, estão à frente de empresas, ONGs, institutos e fundações sem fins lucrativos que buscam melhorias sociais, ambientais, culturais, urbanísticas, na saúde, na educação ou no próprio ecossistema de negócios sociais. "O formato em que os negócios são legalmente constituídos muitas vezes não é o mais importante", diz Luciano Gurgel, diretor da Yunus Social Business, aceleradora de negócios sociais criada pelo bengali (e Prêmio Nobel da Paz) Muhammad Yunus. "O que eles têm em comum é o uso sofisticado de métodos de gestão e de estratégias de marketing para ampliar o progresso material e social das comunidades onde estão inseridos."

A fusão entre negócios e ativismo apresenta uma abordagem muito diferente do que existia até há pouco. "Não faz muito tempo, a maioria dos ativistas e das pessoas que acreditavam apaixonadamente em uma causa considerava os empreendedores inimigos", diz Maure Pessanha, diretora da aceleradora de impacto Artemisia. "Hoje, um número cada vez maior de lideranças sociais vê o empreendedorismo como uma ferramenta para alcançar e replicar as boas práticas sociais." Para esses profissionais, a fronteira entre o que é papel do terceiro setor, do Estado e do setor privado não é (e nem precisa ser) tão bem definida. "Alguns empreendedores estão pinçando as melhores práticas do primeiro, do segundo e do terceiro setor", afirma Maure. Alguns teóricos chamam esse campo de atividade de setor 2.5.

Além da capacidade de mobilizar mundos e fundos para suas causas, os empreendedores ativistas costumam dar um passo adiante em relação aos empreendedores sociais ao se envolver — e se expor publicamente — em debates e embates. É uma atuação que não raro extrapola as funções e os interesses imediatos de seus próprios negócios. O objetivo é influenciar as decisões de agentes públicos e privados em favor da causa. Às vezes, isso significa colocar a cara a tapa e, literalmente, comprar brigas por aquilo que parece mais justo.

A tendência parece estar apenas começando. Um estudo feito no ano passado em 29 países pela Economist Intelligence Unit (EIU), do mesmo grupo que publica o semanário britânico *The Economist*, apontou que 56% dos millennials dizem que nunca trabalhariam para uma empresa se não acreditassem em seus valores. E quais valores seriam esses? 87% afirmam que sucesso nos negócios não é apenas sua performance financeira; e 93% dizem que o impacto social deve ser o principal ponto-chave na hora de escolher ou realizar um investimento.

Carnaval cívico

Tome-se o caso de Alexandre Youssef, 42 anos, como exemplo. No último mês, ele liderou a inauguração da Casa do Baixo Augusta. O espaço, que fica na esquina das ruas Rego Freitas e Consolação, região central de São Paulo, irá promover debates sobre questões urbanas, artísticas e políticas,

> O formato em que os negócios são legalmente constituídos não é o mais importante. O que eles têm em comum é o uso sofisticado de métodos de gestão e de marketing para potencializar o impacto social

SENSÍVEIS, INQUIETOS E MILITANTES DAS CAUSAS SOCIAIS

Conheça as competências que definem o novo empreendedor ativista, que usa seus negócios para mobilizar a sociedade e transformar o mundo à sua volta

Vê oportunidades onde outros enxergam só caos

Esse empreendedor não se conforma com o status quo e faz dessa indignação o seu ponto de partida para criar algo. A partir disso, imagina soluções para os problemas ao redor, seja a desigualdade social, seja a falta de saneamento básico ou as deficiências nos sistemas de saúde e de educação.

Expõe-se em defesa de questões de interesse público

Faz do seu negócio ou organização uma plataforma onde assume o papel de mediador da cidadania. Participa de debates sobre a formulação de políticas públicas correlacionadas à sua atividade. Além disso, acha possível fazer política sem a necessidade de ocupar cargos públicos ou de se envolver diretamente no jogo eleitoral.

Sabe costurar alianças com setores distintos

Consegue reunir governos, fundações, ONGs e empresas para avançar e legitimar suas soluções dentro — e fora — das comunidades em que atua. Mantém uma extensa agenda em associações, conselhos e eventos sociais. Enxerga soluções criadas coletivamente.

A definição de sucesso não se resume à conta bancária

Trabalha com planos e metas que vão muito além do aspecto financeiro. Monitora com lupa como seus projetos estão gerando transformações sociais. Nas relações de negócios, valoriza mais a troca de "capital social", o que inclui, por exemplo, doação de tempo, consultorias *pro bono*, conexões e reputação de mercado.

Tem sensibilidade de ONG e gestão de multinacional

Constrói negócios, que podem ser ONGs e associações sem fins lucrativos, totalmente voltados para causas sociais ou ambientais. Porém, faz uso de ferramentas de gestão e de marketing, tal qual um executivo de mercado. Além disso, aplica técnicas avançadas de liderança, motivação e persuasão para manter sua equipe engajada.

cursos com enfoque em economia criativa, empreendedorismo e inovação, além de shows e rodas de samba. Quase toda a programação é gratuita e será custeada por empresas (as primeiras marcas a embarcar foram Doritos e Amstel). "A ideia é funcionar como um agente de provocação no debate sobre temas contemporâneos", afirma Youssef.

A Casa do Baixo Augusta é um desdobramento do bloco de carnaval Acadêmicos do Baixo Augusta, há anos um dos maiores de São Paulo. A agremiação foi criada por Youssef ao lado de artistas, intelectuais e ativistas. "A Casa do Baixo Augusta surgiu como um passo natural do nosso trabalho pela ocupação consciente dos espaços públicos", afirma Youssef, referindo-se à causa que está na origem do bloco. Ao colocar centenas de milhares de foliões em ruas movimentadas da cidade, Youssef volta e meia se envolve em debates acalorados. O mais recente deles ocorreu há poucas semanas, quando a prefeitura paulistana sinalizou que tomaria decisões unilaterais sobre a circulação dos blocos em 2018. Depois de fazer barulho nos meios de comunicação, Youssef ajudou a virar o jogo: "Garantimos os circuitos tradicionais e demos um passo importante para [...] continuar recebendo os pequenos e tradicionais blocos". Para um empreendedor ativista, o dia a dia é feito de vitórias como essa.

Inclusão pela dança

O ato de se posicionar como porta-voz de uma causa pode tanto ajudar como jogar contra um empreendedor. A parte positiva é que, por meio do ativismo, a empresa pode demonstrar que se preocupa com os mesmos princípios que seu público ou seus seguidores. O lado negativo é, eventualmente, ser vítima de retaliações quando surge uma pauta delicada. "O custo político é muito alto, mas encaro como parte da missão a que me propus servir", afirma Octávio Nassur, 46 anos, fundador da Dance & Concept, agência que organiza o FIH2, em Curitiba (PR), hoje o maior festival de hip hop da América Latina e o quarto da categoria no mundo.

Em setembro do ano passado, o coreógrafo usou as redes sociais e o espaço aberto na TV (ele era jurado no quadro *Dança dos Famosos*, no *Domingão do Faustão*, da TV Globo) para criticar o governo do Paraná. Na ocasião, o Balé Teatro Guaíra e a Orquestra Sinfônica do Paraná, duas das principais instituições de música erudita do país, estavam paralisando as atividades. "O Estado demorou anos para regularizar os contratos de mais de 40 bailarinos e músicos comissionados e precisou exonerá-los para não infringir uma lei que obriga a realização de concurso público", diz Nassur. Ele conclamou o governador e os políticos para assumirem a responsabilidade pelo imbróglio. Por fim, as instituições seguiram funcionando, embora 80% dos artistas tenham deixado o grupo. Coincidência ou não, a última edição do FIH2, em maio deste ano, foi realizada pela primeira vez, em seis anos, sem nenhum patrocínio estatal (a empresa também capta apoio de companhias privadas). "As grandes companhias estaduais que financiavam nossos projetos via Lei Rouanet cancelaram a verba alegando dificuldades com a crise econômica", afirma Nassur. Ele sentiu o sobressalto, mas seguiu na luta.

Sua relação com a dança vem da infância, por influência de um professor que o ensinou a desenvolver habilidades como percepção, protagonismo e autonomia. Com o festival de hip hop, ele mobiliza 1.600 dançarinos de companhias de vários estados e até do exterior ao longo de três dias. O grupo se reúne num espaço de 3.000 m² em Curitiba para atividades como apresentações e campeonatos de dança, e workshops com coreógrafos de artistas como Madonna e Beyoncé.

Na prática, o evento é o epicentro de vários projetos sociais encabeçados por Nassur ao longo do ano. Um deles realiza laboratórios presenciais e gratuitos em pequenas escolas de dança pelo Brasil. Desses encontros, saem aqueles que estarão no festival de Curitiba. "O nosso plano de negócios inclui dar suporte às instituições e fundações que promovem expressões artísticas em comunidades vulneráveis e algumas vezes esquecidas pelo governo", diz Nassur. "O contato de crianças e adolescentes da periferia com a arte representa, em muitos casos, a primeira e mais importante porta de acesso para um futuro mais promissor."

Periferia S/A

Ao lançar o Instituto Mídia Étnica, Paulo Rogério Nunes, 35 anos, tinha um objetivo em mente: dar visibilidade aos artistas e empreendedores afros, sobretudo da periferia de Salvador (BA). Em 2005, ele havia terminado a faculdade de jornalismo na Universidade Católica de Salvador e se ressentia da pouca representatividade de negros na mídia. A primeira iniciativa lançada foi o *Correio Nagô*, um jornal de notícias digital com atualizações diárias focado na comunidade negra — e feito por ela.

Com o tempo, o Mídia Étnica se transformou numa espécie de guarda-chuva que abriga outros projetos culturais promovidos por Nunes. Um

NEGÓCIO: Casa do Baixo Augusta **O QUE FAZ:** espaço para debates e shows **FUNDAÇÃO:** 2017 **SEDE:** São Paulo (SP)

“Queremos usar a força do carnaval para lançar ideias e promover debates”

ALÊ YOUSSEF

AS LIÇÕES DE ALÊ YOUSSEF

Invista no diálogo
“Não é possível crescer e fazer projetos bacanas, seja como empreendedor ou ativista, sem o diálogo e a construção de pontes. Quando existe polarização, inevitavelmente descambamos para uma simplificação exacerbada, o que empobrece qualquer iniciativa”

Escolha “e”
“Não precisamos ser uma coisa ou outra. Podemos ser várias coisas: empreendedores, comunicadores e ativistas... Isso tem a ver com o futuro que se avizinha, com a juventude que vem multifacetada, com a antena ligada a diversas possibilidades”

FOTO: MARCUS STEINMEYER / Ed tora Globo

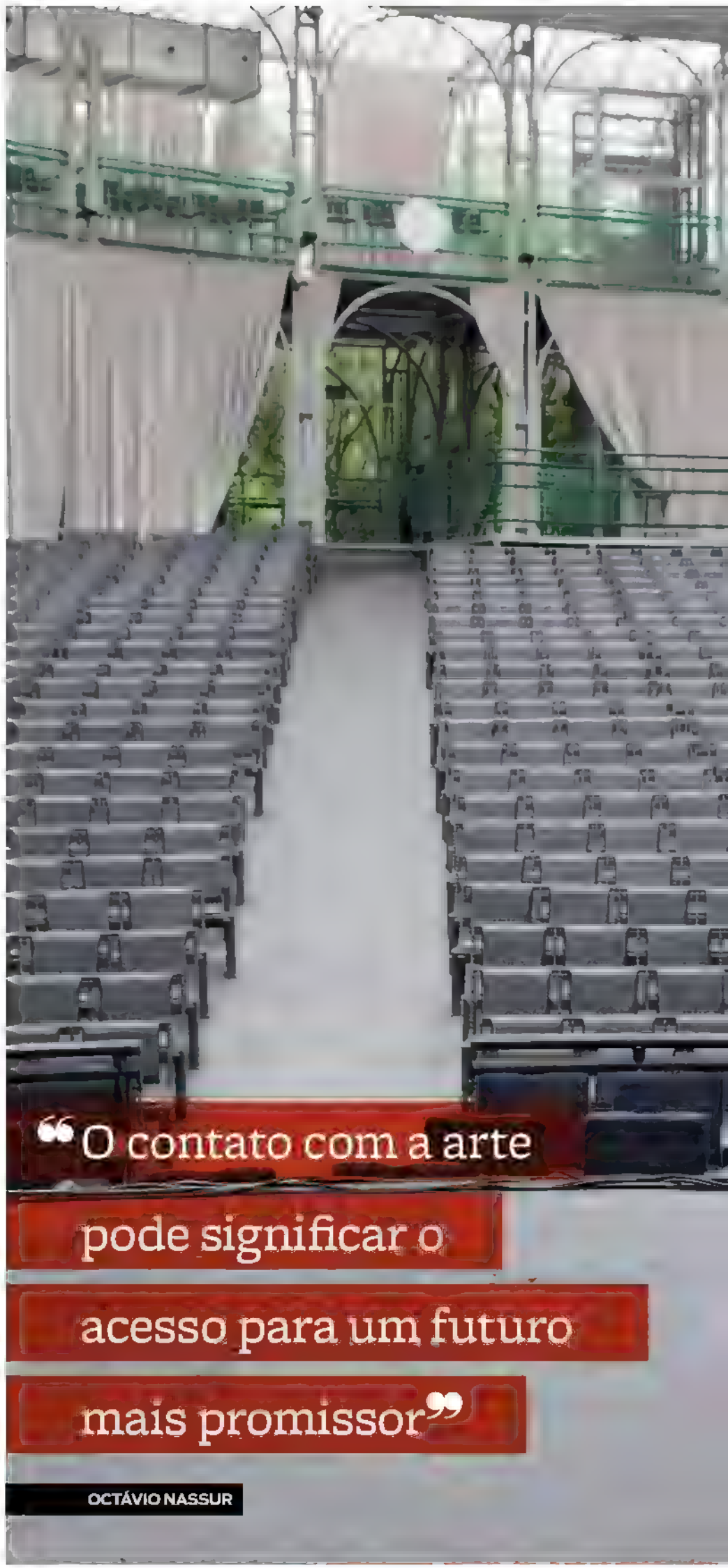
deles é a Ocupação Afro Futurista, um evento de tecnologia e cultura maker para a comunidade negra que atraiu neste ano mais de 2.000 pessoas nos arredores da Estação da Lapa, principal terminal rodoviário da cidade. Durante três dias, o público participou de shows, debates, ensaios fotográficos e desfiles de moda com a temática LGBT.

Protestar contra campanhas publicitárias consideradas racistas também faz parte do negócio. Nunes usa a reputação do instituto para abrir denúncias no Conar (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária). "Certa vez uma marca de sapatos mostrava uma boneca loira deitada no chão e três robôs caracterizados como negros prestando serviços a ela", diz Nunes. "Em linguagem subliminar, o anúncio passava a ideia que os negros continuariam escravos dos brancos até mesmo em uma época futura, quando os humanos seriam substituídos por máquinas."

No final do ano passado, Nunes anunciou, ao lado de outros sócios, uma evolução de sua atuação ativista: o Vale do Dendê, misto de coworking, aceleradora e holding de investimentos em negócios sociais com foco em economia criativa. O projeto, que temporariamente ocupa o mesmo prédio do Mídia Étnica, tem objetivos ambiciosos. "Queremos nos tornar um espaço de atração de investimentos e de interlocução com o poder público. A ideia é fomentar negócios que usem ferramentas de baixo custo capazes de causar impacto social em territórios pouco desenvolvidos", diz Nunes. "A preferência será por empreendimentos que promovam a equidade de gênero e raça." Em novembro, será lançado um edital para selecionar dez startups que farão parte da primeira turma de mentoria e aceleração. Tanto o Instituto Mídia Étnica quanto o Vale do Dendê são legalmente constituídos como associações civis sem fins lucrativos e se mantêm com a prestação de serviços e o apoio de fundações empresariais, entre elas a Fundação Itaú Social e a Fundação Alphaville.

Nunes se inspira em centros de inovação que ajudaram a revitalizar regiões pobres, como o Ruta N, na Colômbia (que fez a cidade de Medellín sair do ranking das mais violentas do mundo); Silicon Harlem, em Nova York; Cyber City, em Acra (capital de Gana); e também Recife, com seu Porto Digital. "Salvador já conta com um ambiente propício à economia criativa, sobretudo em moda, gastronomia e música. Mas os projetos vêm beneficiando quase que somente a parte rica da cidade", diz Nunes. "Queremos mudar o eixo de desenvolvimento, privilegiando áreas excluídas."

A inspiração de Nunes para se tornar um empreendedor ativista começou ainda adolescente, ouvindo Racionais MC's. Foi pela voz de Mano



"O contato com a arte pode significar o acesso para um futuro mais promissor"

OCTÁVIO NASSUR

FOTO: GUILHERME PUPO / Editora Globo

NEGÓCIO: Dance & Concept **O QUE FAZ:** oficinas e festivais de dança **FUNDAÇÃO:** 2011 **SEDE:** Curitiba (PR)

AS LIÇÕES DE OCTÁVIO NASSUR

Comece pelo entorno
"É tentador ao empreendedor social querer abraçar questões como a desnutrição de crianças na África. Mas não é preciso ir tão longe. É possível começar a mudar o mundo de forma prática, combatendo os problemas que existem em sua comunidade"

Crie um modelo autossustentável
"Estar à frente de um negócio social não significa fazer caridade. Filantropia e assistencialismo podem coexistir — ou não — num empreendimento"

Brown que ele ouviu falar pela primeira vez de nomes como Nelson Mandela, Spike Lee e Zumbi. De lá para cá, o menino que corria nas ruas do modesto bairro Alto de Santa Terezinha já passou por quase 20 países ministrando palestras e reafirmando suas convicções. Em 2011, ele ganhou uma bolsa para cursar especialização em novas mídias da Universidade de Maryland, nos Estados Unidos. Um dos pontos mais altos dessa trajetória, porém, se deu em outubro deste ano, quando Nunes foi convidado a participar de um encontro com o ex-presidente americano Barack Obama, ao lado de mais oito jovens brasileiros protagonistas de diferentes áreas. Obama, o primeiro presidente negro dos Estados Unidos, veio ao Brasil num evento do jornal *Valor Econômico* e aproveitou a ocasião para se inteirar sobre projetos sociais que podem ser apoiados por sua fundação no futuro.

Saúde na caçamba

Um dos impactos mais significativos que um empreendimento social pode causar é levar soluções inovadoras para lugares onde o governo não tem recursos ou habilidade de fazê-lo sozinho. É o caso do CIES (Centro de Integração de Educação e Saúde), fundado em 2008 pelo gastroenterologista Roberto Kikawa, de 47 anos, que leva exames diagnósticos e tratamentos médicos a populações da periferia ou afastadas dos grandes centros.

O atendimento se dá por meio de um centro médico móvel, também conhecido como Carreta da Saúde. Trata-se de um caminhão — o maior do tipo em todo o mundo — equipado com aparelhos de última geração para atender a dez especialidades, como oftalmologia e cardiologia, e tratar doenças de baixa complexidade, como a catarata. A capacidade é de até 600 atendimentos diários. "No começo há uma certa resistência do paciente: 'Vou ser examinado dentro de uma carreta?'. Ele não imagina a estrutura que está por trás", diz Kikawa.

Recentemente, o caminhão ganhou a companhia de outras duas invenções de Kikawa — a van e o boxe da saúde. A van foi planejada para chegar a vielas de difícil acesso em favelas. Já o boxe pode se deslocar com a ajuda de guincho, trem e balsa. Até hoje, a frota atendeu mais de 1,5 milhão de pacientes em 34 cidades, a maioria em São Paulo. Outros 60 municípios do Brasil e do exterior já demonstraram interesse no projeto.

Os procedimentos — todos gratuitos — são feitos por 170 médicos remunerados (eles são contratados como prestadores de serviços. A maior parte deles dedica 90% da agenda ao CIES). O único voluntário na empresa, registrada como uma organização civil de interesse público, é o próprio Kikawa, que recebe salário do Hospital

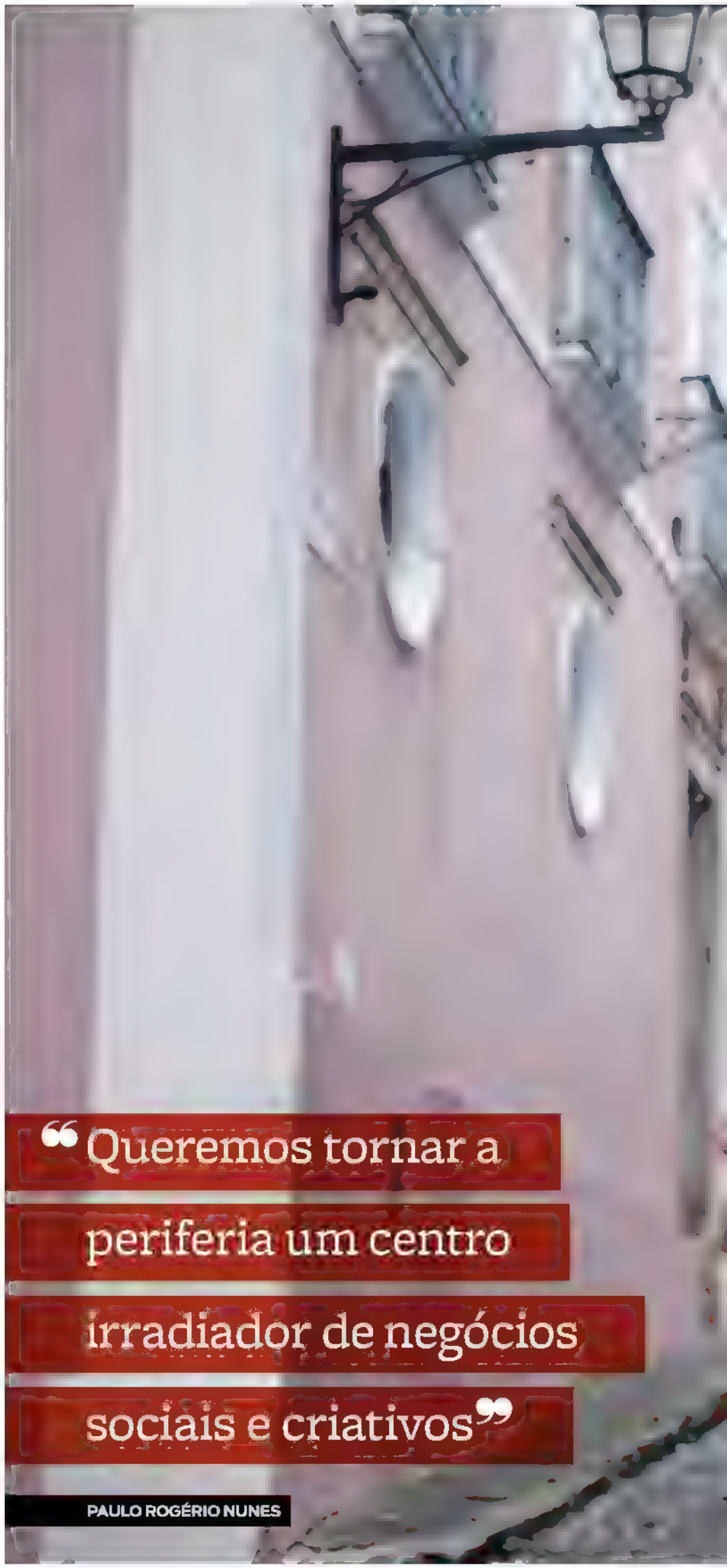


FOTO: RICARDO PRADO / Editora Globo

NEGÓCIO: Vale do Dendê **O QUE FAZ:** coworking e aceleradora de negócios sociais **FUNDAÇÃO:** 2016 **SEDE:** Salvador (BA)

AS LIÇÕES DE PAULO ROGÉRIO NUNES

Crie uma gestão profissionalizada
"Algumas pessoas acham que, por ser social, o negócio pode ter uma gestão sem metas ou planos de ação. Justamente por ser social, é preciso ter um controle rigoroso da operação e um time comprometido em gerar resultados"

Ajude a formar líderes sociais
"O Brasil carece de novas lideranças que possam inspirar os jovens como modelos de conduta e de boa gestão no setor social. Daí a importância de apoiar talentos"

São Camilo e mantém dois consultórios particulares. Com um orçamento anual em torno de R$ 4 milhões, o CIES se paga por meio de uma sofisticada gestão financeira e de uma rede de parceiros construída ao longo do tempo, que inclui pessoas físicas, empresas e poder público. Juntar lados tão distintos da sociedade faz parte da luta diária de Kikawa. "De vez em quando, sofremos lobby de servidores municipais e médicos contrários à nossa entrada numa determinada cidade porque acham que estamos ameaçando seus empregos ou algo assim", diz o empreendedor. "Quando conseguimos identificar os descontentes, os convidamos para conhecer e fazer parte do nosso projeto."

Sempre que chega a uma localidade, o CIES precisa acionar a prefeitura para avaliar as necessidades de saúde não atendidas e se credenciar no SUS (Sistema Único de Saúde), que banca os exames e tratamentos. Empresas locais são convencidas a patrocinar despesas da carreta, como manutenção, seguro e transporte, além da comida e da hospedagem da equipe, em troca de divulgação nos materiais de campanha. "Nós criamos um sistema humanizado de saúde mais eficiente do que muitos hospitais públicos e provamos que o SUS funciona quando os recursos são bem geridos", diz Kikawa.

A motivação para a criação do CIES veio de um pedido do pai de Kikawa, que, antes de morrer de câncer, pediu ao filho que se tornasse um médico que primasse pelo cuidado e pelo amor aos pacientes. Durante a faculdade, Kikawa tinha planos de se tornar médico missionário na África e tomou contato com tecnologias de ponta na medicina. Porém, anos mais tarde, ao participar de projetos sociais na favela Pantanal, na capital paulista, descobriu que "havia uma África ao lado de casa".

Para viabilizar o CIES, Kikawa mobilizou sua rede de contatos (juntou dezenas de doações que variavam entre R$ 5 mil e R$ 20 mil) e bateu na porta de grandes empresas (conseguiu US$ 1 milhão em equipamentos novos da Olympus e da Philips, duas gigantes do setor de tecnologia em saúde). "Agora, estou treinando médicos no uso da tecnologia. Não só para fazer mais exames, mas para que sobre tempo para conversar com o paciente", afirma Kikawa. "Muitos sintomas que são percebidos como doenças são reações a fatores socioeconômicos mais amplos, como problemas no trabalho, na família ou falta de dinheiro."

Bê-a-bá em Paraisópolis

"Democracia é dar a todos o mesmo ponto de partida." A frase escrita pelo poeta Mário Quintana é uma espécie de norte para o ativismo da psicóloga Maria Cecilia Lins, 46 anos, em prol da educação infantil. Ela é cofundadora, ao lado de Sylvia Zobaran, 51 anos, do Instituto Pró-Saber SP, uma associação sem fins lucrativos que, desde 2003, mantém um espaço para leituras e brincadeiras encravado em meio à desigualdade profunda e à falta de oportunidades de Paraisópolis, que rivaliza com Heliópolis o posto de maior favela da capital paulista (elas aparecem em primeiro ou em segundo lugar em diferentes rankings). A proposta é complementar o currículo escolar de crianças e adolescentes por meio de programas que incentivem a leitura e promovam brincadeiras capazes de estimular o desenvolvimento. "As crianças que não aprendem a ler e escrever até os 8 anos de idade têm muita dificuldade de avançar nos estudos, e essa defasagem pode prejudicar sua ascensão social por toda a vida", afirma Maria. Cerca de 170 crianças

ONDE BUSCAR AJUDA

Veja as principais instituições que apoiam o empreendedorismo social

Aceleradora Artemisia
Oferece um programa de formação intensiva para empreendedores sociais. São seis meses com sessões de mentoria, workshops e aulas de gestão. O processo seletivo é aberto uma vez ao ano. Entre 12 e 15 negócios são escolhidos. A Artemisia não faz aportes financeiros.

Ashoka Fellowship
Após se tornar membro da rede, o empreendedor passa a ser apoiado ao longo de sua trajetória. Conta com iniciativas como o Take-Off Lab, que faz diagnóstico dos principais desafios, e a CCES, que oferece cursos de gestão em parceria com a consultoria McKinsey.

Instituto Quintessa
Mantém um programa de aceleração para capacitar empreendedores em boas práticas de gestão e auxiliá-los nos contatos com potenciais parceiros e investidores. O apoio dura entre seis meses e dois anos, dependendo do estágio de cada negócio.

Vox Capital
Administra fundos de investimento com foco em impacto social. Procura preferencialmente negócios com receitas anuais entre US$ 500 mil e US$ 7,5 milhões. O modelo deve ser autossustentável, escalável e inclusivo, voltado para atender a população de baixa renda.

Yunus Social Business
Fundado pelo Nobel da Paz Muhammad Yunus, é um misto de fundo de investimento e aceleradora (o programa dura em torno de três meses). Entre os critérios de seleção, está a urgência do problema social atacado. As inscrições ficam abertas o ano todo.

NEGÓCIO: CIES **O QUE FAZ:** clínica móvel de exames e diagnósticos médicos **FUNDAÇÃO:** 2008 **SEDE:** São Paulo (SP)

AS LIÇÕES DE ROBERTO KIKAWA

Seja diplomático
"Na trajetória de um empreendedor ativista, às vezes acontece de ele bater de frente com pessoas que advogam contra seu negócio por interesses diversos. Não revide Convide-as para participar de seu projeto social"

Comunique seus valores
"O papel das organizações sociais no Brasil ainda não é muito entendido. É preciso conscientizar a sociedade"

> "Nossa missão é levar serviços de saúde para lugares onde o governo não chega"
>
> ROBERTO KIKAWA

FOTO: ALEXANDRE BATTIBUGLI / Editora Globo

frequentam diariamente o espaço — todo enfeitado e cheio de brinquedos, livros, fantasias, tanque de areia e jogos de diversos tipos —, onde passam um período de três horas.

O Pró-Saber nasceu no Rio de Janeiro em 1987 pelas mãos da mãe de Maria (por lá, o foco está na formação de professores para o ensino público e em projetos sociais apoiados na favela da Rocinha). "Desde cedo, fui exposta a uma realidade muito diferente da minha", diz Maria, que morava em Humaitá, um dos bairros mais ricos da cidade. "A desigualdade de oportunidades sempre me incomodou." A ideia de inaugurar uma unidade em São Paulo nasceu quando ela se mudou para a cidade e passou a colaborar em projetos sociais em Paraisópolis. Na mesma época, conheceu Madalena Freire, filha do pedagogo Paulo Freire, e se apaixonou por seu método de alfabetização, no qual as discussões partem de temas contemporâneos e valorizam a consciência crítica. "Decidi pôr em prática aquilo em que acreditava abrindo o meu próprio instituto", diz Maria.

O empreendimento, que emprega 20 profissionais, entre professores, assistentes e aprendizes, é mantido por meio de doações da comunidade e de empresas como Instituto Estater, Lote 45 e Warner Brothers. Uma vez por ano, Maria organiza uma campanha de crowdfunding na internet — a última edição arrecadou mais de R$ 30 mil. Para esse tipo de negócio, cada centavo ajuda a deixar as contas no azul. As métricas de sucesso monitoradas pelo instituto não seguem a lógica de mercado. "O que medimos essencialmente é a capacidade de leitura das crianças", diz Maria. "Temos como meta alfabetizar pelo menos 90% delas." Outros indicadores acompanhados à risca são a frequência diária aos programas, o número de retiradas de livros na biblioteca e o índice de participação dos pais em reuniões e nas outras atividades.

Para ganhar legitimidade junto à população, Maria exerce sua liderança no *soft power* — o poder de convencer com delicadeza e discrição, sem necessariamente ter de se expor publicamente. Para isso, mantém uma extensa agenda de compromissos com outros órgãos de Paraisópolis, como o Fórum Multientidades, que reúne diversas instituições, entre escolas, ONGs e gestores de programas sociais. "É uma forma de aprofundar nossas relações com diferentes atores e aperfeiçoar ações no fortalecimento da rede e no desenvolvimento da região", diz a empreendedora. "O que me motiva a vir para cá todos os dias é assegurar que, nesta comunidade carente de espaços seguros, as crianças não passarão 'fome' de brincar e nem de ouvir histórias."

* Com reportagem de Robson Viturino

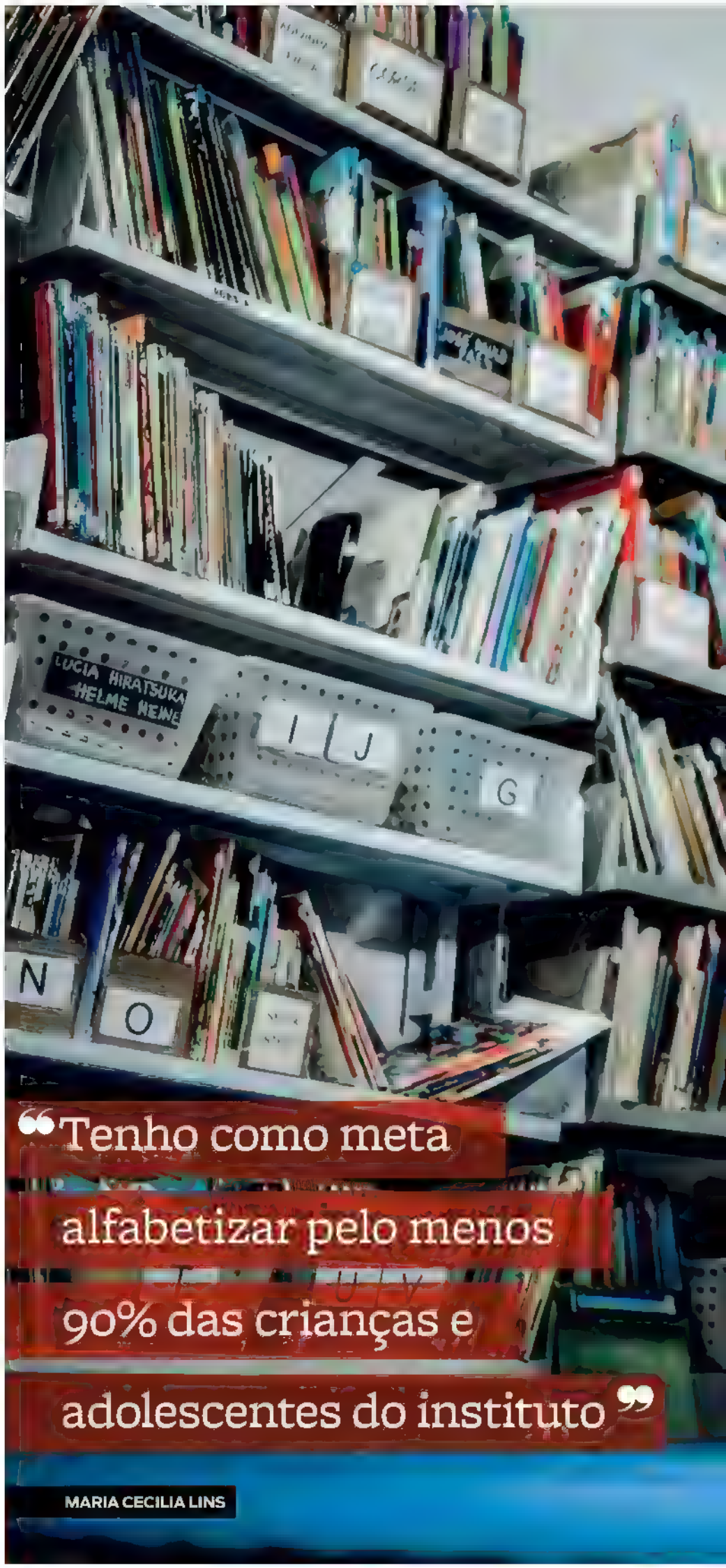


FOTO: ALEXANDRE BATTIBUGLI / Editora Globo

NEGÓCIO: Pró-Saber SP **O QUE FAZ:** programas de alfabetização infantil **FUNDAÇÃO:** 2003 **SEDE:** São Paulo (SP)

AS LIÇÕES DE MARIA CECILIA LINS

Aprenda com quem já faz
"Mantenha o diálogo aberto com pessoas e outras instituições que estão há anos defendendo as mesmas causas que você e batalhando para resolver questões sociais. Em boa parte dos casos, seu modelo de negócios precisa contemplar parcerias com outros integrantes do ecossistema. Afinal, estamos lidando com problemas complexos. Não adianta querer reinventar a roda sozinho"

Construa uma rede de influência
"É importante frequentar os eventos da sua área e fazer parte de conselhos consultivos de fundações, ONGs e gestores de programas sociais com propósitos alinhados aos seus

O PROTETOR DOS REFUGIADOS

Ele desafiou a era Trump e montou um time com mais de 400 refugiados de 15 países diferentes. Conheça o empreendedor turco Hamdi Ulukaya, que fatura US$ 1,5 bilhão ao ano com a indústria de iogurtes Chobani

Rob Brunner, *Fast Company*

Viver nos Estados Unidos nunca esteve nos planos de Hamdi Ulukaya. Muito menos abrir uma fábrica de iogurtes que faria dele um bilionário. O destino parecia indicar que seu caminho seria outro. Ele poderia ter se tornado um político na Turquia. Poderia ter até se casado com aquela menina por quem se apaixonou na infância. Acontece que um dia ele foi detido pela polícia turca para um interrogatório e a sua vida deu uma guinada inesperada.

Era o início dos anos 1990, e o jovem estudava ciências políticas na Universidade de Ancara. De origem curda, Ulukaya havia crescido no leste da Turquia, criando ovelhas. Durante a adolescência, foi atraído pelo movimento estudantil que defendia os direitos dos curdos — um grupo étnico com língua e cultura próprias, diferentes das populações árabe, persa e turca da região. Começou a participar de manifestações e publicar textos num jornal político. Embora sempre tenha condenado a violência e não estivesse envolvido com os

Hamdi Ulukaya: do ativismo político ao sucesso no mercado de alimentação

FOTO: JULIO BRUNET/Getty Images

extremistas do PKK (Partido dos Trabalhadores do Curdistão), sua atuação chamou a atenção do governo turco. Naquela época, assim como hoje, as autoridades do país eram implacáveis com os ativistas. Ulukaya viu amigos serem presos para nunca mais voltar. Será que ele também iria para a cadeia? Seria torturado? Morto?

Passados mais de 20 anos, ele relembra aqueles tempos terríveis em uma conversa na cidade de Twin Falls, no estado americano de Idaho. Ulukaya é fundador e CEO da Chobani, uma empresa bilionária do ramo de iogurtes. A maior das três fábricas da marca fica justamente em Twin Falls. Naquele dia, ele estava lá para se encontrar com seu quadro de executivos. Trata-se de um sujeito calado e grandalhão, que exerce um magnetismo sutil. Diferentemente de muitos CEOs, transmite mais carinho do que autoridade.

Entre uma reunião e outra, Ulukaya me levou a um café da cidade, pediu um chá e começou a falar sobre o passado. Ele teve sorte naquele dia em Ancara: a polícia deu-lhe apenas uma advertência. Mas sabia que, a partir daquele momento, seria perigoso viver na Turquia. Um conhecido sugeriu que ele tentasse os Estados Unidos. "Não sentia nenhuma ligação com o país. Achava que o capitalismo era culpado pelo sofrimento dos mais pobres", diz. "Mas esse cara veio e disse: 'E você acha que a Europa é melhor? Vai logo para os Estados Unidos e pronto!'." O mesmo colega indicou um serviço que ajudava estudantes a se matricularem em faculdades americanas. Em outubro de 1994, ele chegou a Nova York. Franzino, carregando uma pequena mala e com apenas US$ 3.000 na conta, foi aprovado na Universidade Adelphi, em Long Island.

A história que se seguiu é uma das mais *sui generis* do mundo dos negócios: um jovem anticapitalista imigra para os Estados Unidos porque precisa sair de seu país natal. Com firmeza e determinação, cria a Chobani, marca que se transforma num império e acaba dominando o setor de iogurtes gregos — uma indústria de US$ 3,6 bilhões —, superando concorrentes como Danone e General Mills. Mas Ulukaya foi além: ele criou um novo estilo de liderança que mistura competitividade e um genuíno apreço pela solidariedade. No ano passado, a Chobani lançou um programa que irá transferir até 10% do patrimônio da empresa para os funcionários. Atualmente, sua companhia emprega mais de 400 refugiados — uma política com grande potencial para gerar polêmica em plena era Trump.

Por trás do charme descontraído de Ulukaya há um executivo obstinado. Em dezembro do ano passado, o CEO esteve em Twin Falls para se reunir com o vice-presidente de pesquisa e desenvolvimento, Kai Sacher. Eles se juntaram a outros integrantes da equipe numa pequena sala com jarros cheios de ingredientes como café em pó, granola de pimenta, nozes com especiarias e pretzels. A turma de P&D havia preparado uma degustação de novos produtos. Ulukaya pegou uma colher feita de papel reciclado, colocou um pouco da mistura na boca e olhou distraído para a parede em frente. Depois de vários segundos, disse: "Isso aqui tem potencial". Depois, experimentou mais amostras. Silêncio. Olhar distraído. "Este aqui ainda não chegou lá." Sacher lembrou ao chefe que os técnicos haviam preparado o lote experimental durante o final de semana (na indústria de alimentos, o processo pode levar

JORNADA IMPROVÁVEL

Como um imigrante fugido da polícia se transformou no dono de um império do iogurte

Junho de 1994
Ulukaya é detido por suas atividades políticas. Com medo de represálias, se muda para os EUA

Outubro de 1994
Matricula-se no Baruch College, em Nova York. Para pagar as contas, vende tapetes e trabalha em um posto de gasolina

2002
Ao lado do irmão Bilal, abre uma pequena empresa de queijo feta. O negócio garante uma vida confortável à dupla

2005
Compra um fábrica de iogurte em South Edmeston. A partir daí, decide abrir a Chobani. O primeiro iogurte da marca é lançado em 2007

2010
Começa a recrutar funcionários no Centro Mohawk Valley para Refugiados. A equipe atual reúne 400 refugiados

2012
Constrói a fabrica de Twin Falls em apenas 326 dias, ao custo de US$ 450 milhões. Alcança o primeiro US$ 1 bilhão em vendas

2013
A marca passa pelo seu primeiro grande revés: um recall de produtos após denúncias de potes de iogurte contendo bolor

2015
Cria a Tent Foundation, organização sem fins lucrativos que financia e organiza trabalhos de ajuda a refugiados

2016
Lança o programa de benefícios que pretende transferir até 10% do patrimônio da Chobani para os funcionários da empresa

2017
Começa a construção de novo escritório. O espaço está localizado em Twin Falls e ocupa uma área de 4.600 metros quadrados

LINHA DE MONTAGEM
A maior das três fábricas da Chobani fica em Twin Falls, no estado de Idaho; entre os produtos de mais sucesso estão os Flips, potinhos com acompanhamentos secos, como pedacinhos de chocolate ou nozes

anos). "Está bem, eu entendi", respondeu Ulukaya. "Parabéns, vocês foram rápidos."

Na Chobani, a palavra "rápido" é um elogio levado muito a sério. Foi graças à sua agilidade que a empresa conseguiu abocanhar mais de 19% do mercado americano de iogurte. Em 2016, o faturamento foi de US$ 1,5 bilhão. De acordo com dados da Nielsen, a marca domina 36% de todas as vendas de iogurte grego no país — categoria que hoje representa 46% das compras do segmento. O portfólio reúne nove linhas de produtos, incluindo o Flip (potinho com acompanhamentos secos, como pedacinhos de chocolate ou nozes) e diversos tipos de pastinhas salgadas em estilo mediterrâneo. O ritmo acelerado de crescimento da Chobani fez com que Ulukaya construísse a imensa fábrica de Twin Falls em apenas 326 dias, a um custo de US$ 450 milhões — e continuasse lançando novos produtos no mercado. Em 2016, o grande lançamento foi uma linha de iogurtes para beber. A decisão foi tomada em fevereiro. Em julho, os potinhos já estavam nas gôndolas.

O lado engajado de Ulukaya fica evidente em todos os lançamentos do grupo, e também na gestão de pessoas. Os produtos são totalmente naturais, sem conservantes, transgênicos ou hormônios sintéticos. A companhia doa 10% dos lucros a causas humanitárias. A Chobani também paga salários acima da média e adota uma política de licença-maternidade que garante salário integral a todos que tiverem filhos, incluindo crianças adotadas.

Mas por trás da figura benevolente existe outro CEO: aquele que não perdoa a concorrência. "Costumo escolher um inimigo e trabalhar para derrotá-lo. Não odeio as pessoas que trabalham na área, mas odeio os alimentos industrializados", diz. No ano passado, a Chobani lançou uma série de ataques publicitários que tinham como alvo Danone e General Mills, seus principais adversários. Os comerciais chamavam a atenção para os ingredientes artificiais usados em alguns iogurtes das marcas Dannon e Yoplait. Os concorrentes registraram reclamações formais e deram início a uma batalha judicial contra a empresa (ganharam na primeira instância). Orientado por seus advogados, o CEO turco não comenta o episódio. Mas afirma que autorizou pessoalmente a veiculação dos anúncios.

É inevitável que os dois lados da personalidade de Ulukaya entrem em conflito. Fazer iogurtes que

FOTOS Getty Images Divulgação

O estilo de gestão do empresário é baseado em impacto social e competitividade

contenham apenas ingredientes naturais é caro e complexo. Em 2013, a aversão da marca aos conservantes levou a um *recall*, após denúncias de potes contendo bolor. Em última análise, porém, as duas forças que impulsionam o empreendedor caminham de mãos dadas.

Ulukaya foi criado no leste da Turquia, na província de Erzincan. Aos 11 anos, foi mandado para um colégio interno. As boas notas garantiram uma vaga na respeitada Faculdade de Ciências Políticas da Universidade de Ancara, em 1991. Foi naquele momento que surgiu seu interesse por direitos humanos — que gerou o encontro com a polícia, que gerou o projeto de fugir para os Estados Unidos. E foi assim que ele se viu, aos 22 anos, numa outra faculdade, em Long Island. "Meu. Nome. Hamdi", ele repetia nas aulas de inglês para iniciantes. "Eu. Veio. Do. Turquia."

Para conseguir juntar dinheiro, ele pediu transferência para o Baruch College, uma instituição pública de Nova York. Certo dia, uma professora pediu que ele escrevesse uma redação sobre um tema que dominasse. Depois da aula, ela puxou conversa. "Você sabe fazer queijo?", perguntou. A moça tinha uma fazenda no norte do estado e convidou Ulukaya para visitá-la. O aluno terminou sendo contratado para cuidar das vacas. Mudou-se para uma vila perto da fazenda e pediu transferência para a Universidade do Estado de Nova York em Albany.

Em 1995, seu irmão Bilal (ele tem outros quatro) saiu da Turquia e foi morar com ele. Sete anos depois, a dupla lançou uma pequena empresa de queijo feta chamada Euphrates. A sede ficava em Johnstown, Nova York. O negócio deu certo e garantiu a ele, finalmente, uma vida confortável nos Estados Unidos.

Certa noite, Ulukaya pescou o folheto de uma imobiliária no lixo do escritório. O papel dizia: "Vende-se fábrica de iogurte". O local ficava a 90 minutos de Johnstown, na minúscula cidade de South Edmeston, e havia pertencido à Kraft Foods. O proprietário pedia US$ 700 mil. Quando visitou o espaço, em 2005, o empreendedor encontrou uma operação em pleno processo de fechamento. "Eu já imaginava o prédio sendo tomado por ervas daninhas", diz Maria Wilcox, empregada da Kraft na época, com 21 anos de serviços prestados à multinacional. Seis meses depois, Ulukaya pegou as chaves da fábrica. Para realizar a compra, captou um empréstimo junto à Small Business Administration — órgão do governo americano que concede crédito para pequenas empresas.

A partir daí, decidiu que faria as coisas de um jeito diferente. Marcas de iogurte em estilo grego vinham ganhando terreno entre consumidores bem informados de áreas urbanas. Mas a maioria dos americanos ainda achava que iogurte mesmo era aquele líquido branquelo e ralo com o qual estavam acostumados. Ulukaya queria que os clientes do Walmart também se apaixonassem pela versão mais cremosa. Para se destacar nas prateleiras, ele apostou em embalagens de estilo europeu (mais baixas e largas) e rótulos de cores vibrantes.

O primeiro pote com a marca da empresa saiu da fábrica em outubro de 2007. O destino desse lote

FOTO: Lucas Jackson/REUTERS

inicial era uma mercearia *kosher* em Long Island, que havia concordado em fazer um teste e vender 150 caixas. Com o crescimento do negócio, Ulukaya passou a insistir que os varejistas não colocassem os iogurtes da Chobani no corredor de orgânicos. Ele queria ver sua marca ao lado de nomes conhecidos. Em 2008, a equipe somava 30 funcionários. Todos trabalhavam em ritmo alucinado para atender aos pedidos. "Passei os cinco anos seguintes praticamente morando na fábrica. Tudo o que eu fazia na vida era pensar e produzir iogurte", diz. De 2008 para 2012, o número de empregados da fábrica de South Edmeston pulou de 30 para 600. Nessa época, a empresa já produzia quase 2 milhões de caixas de iogurte por semana e faturava mais de US$ 1 bilhão por ano. A Danone e a General Mills foram pegas de surpresa. "Quando os gigantes acordaram, já era tarde demais", afirma Ulukaya.

No início de janeiro, percorri de carro os 48 quilômetros que separam a fábrica de South Edmeston do município de Utica, ainda no estado de Nova York. É lá que fica o Centro Mohawk Valley para Refugiados (MVRCR), organização que já ajudou mais de 16 mil imigrantes. Em 2010, Ulukaya deu um telefonema para o centro. Naquela época, a Chobani estava crescendo vertiginosamente. O CEO sabia que os imigrantes tinham dificuldade para achar emprego e viu ali uma oportunidade de preencher vagas e apoiar pessoas em situação difícil.

A experiência começou devagarinho, com dez imigrantes contratados para cargos temporários. De vez em quando, o chefe parava para conversar com os recém-chegados. Entre eles, estava David Tamba, um sujeito de 31 anos nascido na Libéria. Ele havia chegado aos Estados Unidos em 2008, depois de passar quase toda a vida num campo para refugiados na Guiné. Tamba havia sido contratado em 2012 como operador de empacotadora. "Você está gostando daqui?", foi a pergunta que ele ouviu de Ulukaya poucos dias depois de começar no emprego. "Não tenha medo. Se precisar de qualquer coisa, fale com a gente."

Atualmente, 30% dos 2 mil funcionários da empresa são imigrantes. Cerca de 400 deles são refugiados. A experiência inspirou Ulukaya a lançar a Tent Foundation, em 2015. Trata-se de uma organização sem fins lucrativos que financia e organiza trabalhos de ajuda a refugiados — e também faz um esforço ativo para convencer outras companhias a enfrentar essa crise humanitária. Mais de 70 empresas já se juntaram à rede, incluindo Airbnb, Cisco, IBM e Unilever. Ulukaya assinou o The Giving Pledge, criado pelos bilionários Bill Gates e Warren Buffett, que estabelece o compromisso de doar grande parte de sua riqueza para essa causa.

PORTAS ABERTAS

As contratações de refugiados surtiram um efeito inesperado: elas beneficiaram os negócios. O moral da equipe foi elevado, formando um ambiente de companheirismo. Os funcionários têm a sensação concreta de que a empresa não busca apenas o lucro. "Hoje em dia, as pessoas querem que suas ações tenham um significado maior. Isso vale tanto para aquilo que compram quanto para a forma como ganham a vida", diz Shelly Callahan, diretora-executiva da MVRCR. "Hamdi entende isso. Seu trabalho vai além de oferecer um bom produto."

Em Twin Falls, conheci duas irmãs de 20 e poucos anos que trabalham na fábrica. Nisa é gerente de produção, e Amna opera uma máquina enchedora. Elas nasceram num país do Oriente Médio e chegaram a Idaho em 2012 (para proteger outros integrantes da família, elas pediram que seus nomes fossem trocados e seu país de origem não fosse identificado). O pai delas era policial e morreu assassinado quando eram pequenas. Sem um homem na família, as duas ficaram vulneráveis a situações de assédio. Quanto mais a mãe tentava proteger as filhas, piores eram as agressões. Homens armados rondavam a casa da família. As irmãs não saíam nem para ir à escola.

A mãe decidiu então que era hora de fugir do país. Vendeu a casa e procurou um contrabandista que prometeu levá-las a um lugar seguro. A viagem durou 16 dias. E elas não tinham a menor ideia do destino final. Num dado momento da jornada, as três entraram no compartimento secreto de um caminhão. Não havia comida e elas mal conseguiam respirar no espaço escuro e sem janelas. Uma criança, que também viajava escondida no veículo, morreu no caminho. Quando chegaram à fronteira com a Ucrânia, as irmãs e a mãe foram divididas em dois grupos. As meninas foram abando-

"É verdade que construí um império. Mas o que me deixa feliz é ter criado um negócio que ajuda a construir vidas"

NAS RUAS
Com três unidades abertas em Nova York e Houston, os Cafés Chobani são uma aposta para expansão

nadas pelos guias num mercado de Kiev. Estavam imundas, famintas e apavoradas. Horas depois, um compatriota apareceu e disse que podiam dormir no chão da cozinha de sua casa. O sujeito explicou que morava num quarto e sala com a esposa e dois filhos, e por isso não tinha espaço sobrando.

Nisa e Amna passaram quatro anos na casa daquele homem. A vida era difícil, já que as duas estavam em situação ilegal. Mesmo assim, Nisa conseguiu estudar inglês e arrumou um bico como tradutora num centro para refugiados. A situação foi melhorando aos poucos. No centro, Nisa conheceu um grupo de americanos da Hias, uma organização de apoio a imigrantes. "Um dia eles nos disseram: 'Amanhã vocês vão pegar um avião para os Estados Unidos'", diz Nisa, que na época tinha 18 anos. As irmãs chegaram a Twin Falls em novembro de 2012, uma semana após a produção dos primeiros potes de iogurte da Chobani. Quando viu Ulukaya pela primeira vez, Nisa não sabia que ele era o chefe. O piso estava molhado, e ela pediu licença para limpar o chão. "Ele olhou para mim e perguntou: 'Como você se chama? De onde você vem?'", lembra ela. "Eu estava tão sensível que comecei a chorar. Ele me abraçou: 'Por que você está chorando?' Mas eu não conseguia parar. Aí contei de onde tinha vindo, falei da nossa vida até ali, de como tinha conseguido o emprego. E ele disse: 'Não se preocupe. Aqui você vai ficar bem'." Ninguém sabe o que aconteceu com a mãe de Nisa.

No ano passado, um site de extrema direita publicou textos criticando a postura da Chobani em relação aos refugiados. Muita gente apoiou as críticas nas redes sociais. Ulukaya recebeu ameaças de morte. Em outubro de 2016, o *New York Times* publicou uma reportagem sobre as agressões. No dia seguinte, ele chegou ao escritório da empresa e encontrou uma caixa abarrotada de cartas de apoio, enviadas de todo o país. "Receber aquelas cartas foi um dos momentos mais bonitos da minha vida."

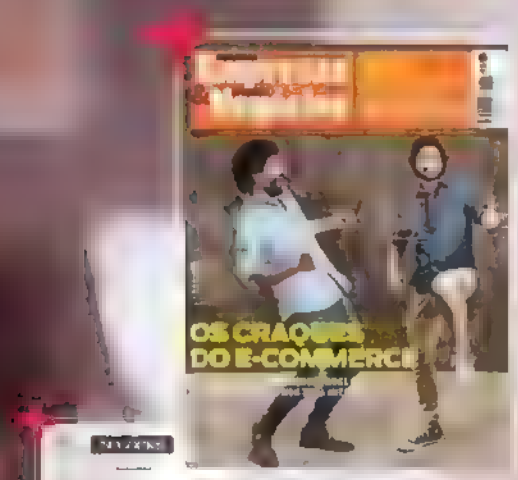
A Chobani deve inaugurar um novo escritório em Twin Falls até o fim do ano, numa construção de 4.600 metros quadrados vizinha à fábrica. Mesmo sem contar com o novo prédio, a fábrica de Twin Falls já é o maior local de produção de iogurtes do mundo: mais de mil toneladas de leite circulam diariamente pelos 92 mil metros quadrados de área. Os técnicos usam uniformes moderninhos, circulam em meio a monitores repletos de dados e máquinas ultracomplexas. O visual mais parece um esconderijo *high-tech* de vilão de filme do James Bond do que uma linha de produção de iogurtes.

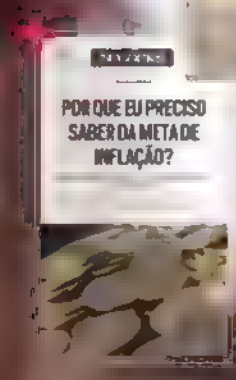
A abertura da fábrica de Twin Falls foi uma aposta

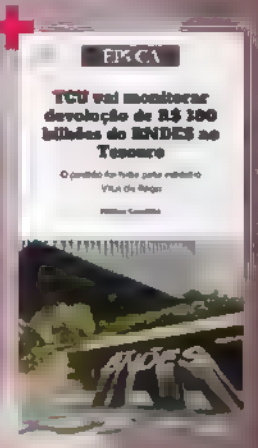
FOTO: Divulgação

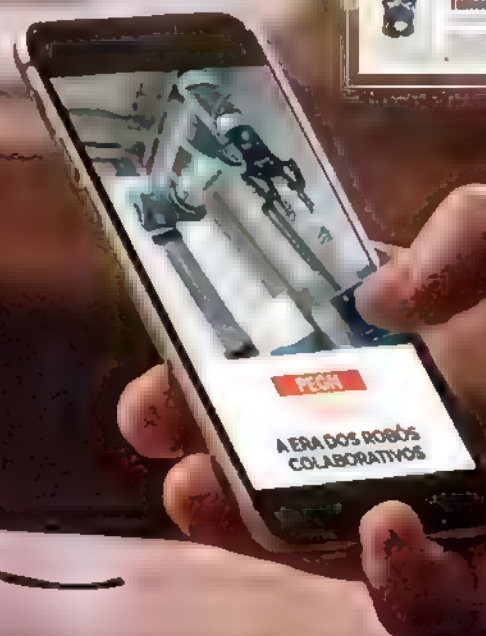
TUDO O QUE VOCÊ PRECISA PARA EMPREENDER ESTÁ NA PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS E NO **GLOBO MAIS**.

O APP QUE REÚNE TUDO O QUE É RELEVANTE PARA VOCÊ EM UM SÓ LUGAR.









Globo+

Conteúdo relevante para todos os momentos do seu dia

Destaques | Fácil de navegar | Últimas edições | Leitura off-line | Melhor experiência de leitura

Cadastre-se em **globomais.com.br** e experimente **30 dias grátis**

Baixar na App Store

DISPONÍVEL NO Google Play

APRESENTADO POR ESTILO

arriscada. O fluxo de caixa ficou tão apertado que foi preciso levantar US$ 750 milhões junto a um fundo de private equity. A planta foi desenhada com o objetivo específico de produzir a nova linha de produtos Flip. Felizmente os iogurtes foram um sucesso. Apenas em 2016, a Chobani vendeu mais de 24 milhões de caixas de Flip — um aumento de 52% em relação ao ano anterior. Atualmente, os produtos representam 40% do mercado americano de iogurtes do tipo "mix in" (aqueles misturados a ingredientes como frutas e chocolate).

OUTROS ADVERSÁRIOS

A expansão nas operações de Twin Falls faz parte da próxima grande guinada da Chobani: deixar de ser apenas uma marca de iogurtes para se transformar na "empresa de alimentos de amanhã". Em 2016, as vendas totais de iogurte grego estagnaram. Diante disso, Ulukaya decidiu diversificar a produção, indo além de seus produtos principais. A marca também está de olho em novos países. No momento, seus produtos são vendidos apenas para Austrália, Nova Zelândia e México — há muito potencial para crescer. Isso não quer dizer que o caminho pela frente não esteja repleto de desafios. "Esse movimento rumo a novas categorias faz sentido", diz Randy Burt, especialista em varejo na consultoria A.T. Kearney. "O problema é que a concorrência será bem mais acirrada do que foi até agora. Os adversários estão mais atentos às ações da marca."

Uma área de expansão surpreendente são os Cafés Chobani — lojas que vendem bebidas salgadas e doces feitos com iogurtes da marca, além de sanduíches turcos e outros produtos. Já existem duas unidades operando em Nova York, uma delas instalada dentro de uma loja da Target. Uma terceira filial foi aberta recentemente em Houston (Texas), dentro de um Walmart. Não é difícil antever uma rápida disseminação por aeroportos, shoppings e bairros comerciais de grande movimento.

A ideia de abrir capital não foi descartada: um IPO permitiria uma expansão ainda mais veloz para novos produtos e mercados. A única possibilidade que Ulukaya rejeita por completo é vender a Chobani. Trata-se de uma decisão incomum. A maioria das startups bem-sucedidas no setor de alimentos acaba sendo adquirida por um conglomerado internacional: a Danone comprou a Stonyfield Farm, e a Annie's Homegrown passou a fazer parte da General Mills, por exemplo. "Cheguei a considerar esse caminho. Se eu aceitasse, poderia pegar o dinheiro e curtir", diz. "Fiz as contas: eu poderia torrar US$ 2 milhões todo mês pelo resto da vida e ainda guardar uma parte no banco. Mas aí eu pensei: 'Nem sei o que fazer com US$ 2 milhões por mês'", diz.

Em 2016, Ulukaya recebeu uma proposta da PepsiCo. A Chobani flertou com a possibilidade de vender uma participação minoritária, mas a PepsiCo só queria fechar negócio se tivesse o comando das operações. Em vez de abrir mão da empresa, Ulukaya decidiu financiar, ele mesmo, a próxima etapa de crescimento. "Esta companhia nunca foi controlada por ninguém de fora. Ela é um pouco como eu: se tentarem me impor limites, vou querer me libertar."

Um dia, depois de passar várias horas na fábrica de South Edmeston, fui dar uma volta no cemitério Columbus Corners, vizinho ao terreno da Chobani. Eu tinha acabado de conversar com dois refugiados, funcionários da empresa — jovens otimistas, com um passado difícil. A neve tinha parado de cair e um sol frágil tentava aparecer atrás dos tanques de leite da fábrica. Segui pegadas deixadas por cervos, caminhei pelas lápides envelhecidas e estudei aqueles nomes que pareciam saídos de outro mundo. Content Olney, morto em 1811. Experance Loomis, morta em 1813. Harvey Tuttle, morto em 1833.

Pensei naqueles americanos de outras eras, enterrados à sombra da fábrica. Muitos deles certamente eram imigrantes. O que será que eles teriam achado de seu vizinho Ulukaya, um estrangeiro apaixonado pelo Novo Mundo, de ambição inabalável e coração generoso? Pensei nos meus avós, eles mesmos refugiados, que escaparam para os Estados Unidos por desespero e que, aos trancos e barrancos, garantiram um futuro para o filho, para os netos — e, agora, para os bisnetos. E pensei em Nisa e Amna, ainda assustadas com tudo o que aconteceu, mas já capazes de olhar para a frente, de imaginar uma vida que um dia poderá ser mais fácil para seus filhos e netos. As irmãs planejam comprar uma casa e pretendem solicitar a cidadania americana ainda este ano. "Essas meninas poderiam ter se dado muito mal, se machucado e se perdido para o resto da vida. Hoje elas trazem alegria para a fábrica", me disse Ulukaya na nossa conversa em Twin Falls. "Tudo bem, é verdade que construí um império. Mas o que me deixa realmente feliz é ter criado um lugar que ajuda a construir vidas. Refugiados passam por tanta coisa, assim como elas passaram. Vê-las sorrir, cheias de energia, é como criar um novo mundo. E a gente faz isso enchendo potes de iogurte! Difícil pensar numa história mais bonita do que essa."

TRADUÇÃO: Beatriz Velloso

LUCRO COM IMPACTO

36%
das vendas de iogurte grego nos Estados Unidos estão sob o poder da Chobani, que domina 19% do mercado total de iogurtes. Em 2016, o faturamento foi de US$ 1,5 bilhão

US$ 400 MILHÕES
foram gastos na construção da principal fábrica da empresa, em Twin Falls, no estado de Idaho. A construção de 92 mil metros quadrados levou 326 dias para ficar pronta

400
é o número de refugiados empregados por Hamdi Ulukaya — de um total de 2 mil funcionários. Há colaboradores de 15 nacionalidades diferentes

FOTO: Divulgação

LINA FERNANDE
Você está prepararado para
abrir uma franquia?
conheça nossos serviços
FRANQUEABILIDADE DO NEGÓCIO
ASSESSORIA DE PROJETO • JURÍDICO • PALESTRAS E DEBATES
sem erros ou omissões de informações importantes para o sucesso?
Marque um horário e fale com a gente!
(31) 99859-2440 • 98482-3700 • 3786-4788
www.linafernandesfranquias.com.br

ABF
NUTTY BRASIL
CASTANHAS GLACEADAS
SABORES IRRESISTÍVEIS E SAUDÁVEIS
SEJA UM FRANQUEADO
QUIOSQUE 7,6M²
CARRINHO 2,5M²
AS CASTANHAS GLACEADAS SÃO SUCESSO EM TODAS AS IDADES, AGRADANDO O PÚBLICO MAIS EXIGENTE COM O QUE HÁ DE MAIS SAUDÁVEL EM SOBREMESAS.
TRANSFORMAMOS VENDAS EM UM HÁBITO SAUDÁVEL DE CONSUMO
NUTTY BRASIL
CASTANHAS GLACEADAS
+55 18 98121-6241
NUTTYBRASIL.COM.BR
NUTTYBRASILFRANQUIA
FRANQUIA@NUTTYBRASIL.COM.BR

YES!
MAIS QUE UMA ESCOLA DE IDIOMAS,
UMA ESCOLA DE SUCESSO.
Seja um franqueado!
yes.com.br
21 2438-1000
YES!
IDIOMAS

CHICKEN
CHICKEN
(24) 3212-1438
www.chickeninhouse.com.br
VENHA SER UM EMPRESÁRIO DE SUCESSO!
Seja um Franqueado da Rede Chicken in House

Franquia de alimentação que mais cresce no Brasil !
+ 20 estados brasileiros
+ 120 lojas físicas
+ 10.000 clientes atendidos por dia
+15 milhões de salgados vendidos por mês
FRANQUIA TOP 20 DA ABF
SEJA UM FRANQUEADO!
INVESTIMENTO A PARTIR DE
R$64.500,00
(17) 3301-2029
ABF

SEJA UM FRANQUEADO SPEDINI
Spedini
trattoria expressa
IMPORTADOS DA ITÁLIA
A Spedini traz a você o melhor da gastronomia italiana. Pratos com a qualidade típica de uma trattoria, com massas artesanais e molhos preparados diariamente em nossas cozinhas.
Conquistando pelo 7º ano consecutivo o selo de EXCELÊNCIA EM FRANCHISING da ABF
www.spedini.com.br
INFORMAÇÕES SOBRE FRANQUIAS
+55 41 3362-5522 spedini@spedini.com.br

A MELHOR ESCOLA DE CULINÁRIA ESTÁ AO SEU ALCANCE
SEJA UM FRANQUEADO INSTITUTO GOURMET
Alta rentabilidade: 25% a 35%
Retorno do capital: 18 a 24 meses
Baixa concorrência
Matrículas ano todo
Fácil implantação e operação
Investimento a partir de R$ 250 mil
21 3774-3746 | 98330-9930
sejafranqueado@institutogourmet.com
www.institutogourmet.com
INSTITUTO GOURMET
FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Retrô

Lucre com sua paixão.
Se prepare para Copa 2018!

Investidor	Perfil	Empreendedor
0	Número de funcionários	3
10%	Retorno estimado	16%
10 meses	Prazo de retorno	24 meses

retromania.com.br/negocios
(27) 3317-3554

Investimento a partir de R$ 18.000,00
Disponivel para **qualquer tamanho de cidade**
Inserida em um mercado que fatura 900 bilhoes ano
1ª EMPRESA DE FRANQUIAS DE CARTÕES DE CREDITO DO BRASIL

Presente em todo o território nacional

Franquias Valle Express
0800 276 1626
(32) 3331-6906
www.valleexpress.com.br

Patrocinador Oficial
Parceiro

Eletrotécnica
Administração

O MELHOR INVESTIMENTO SEMPRE SERÁ NA EDUCAÇÃO.

SEJA UM FRANQUEADO DA MAIOR REDE PRIVADA DE ENSINO TÉCNICO DO BRASIL.

Com uma metodologia inovadora e estrutura de ponta, o Grau Técnico está presente em todas as regiões do país e já desponta como a maior rede de franquias de cursos técnicos do Brasil. A franquia da escola tem alta rentabilidade e lucros excepcionais. Chegou a sua hora de entrar para o melhor negócio dos próximos 20 anos. Venha fazer parte do futuro do Brasil.

TODOS OS CURSOS SÃO APROVADOS PELO CEE E RECONHECIDOS PELO MEC

grau FRANCHISING

Curitiba (PR): (41) 3018-3020 **Belo Horizonte (MG):** (31) 2536-2280 | **Abreu e Lima (PE):** (81) 3542-2444 | **Boa Vista I e II (PE):** (81) 3037-3939 | **Cabo (PE):** (81) 3521-9000 | **Natal (RN):** (84) 3211-4004
Camaragibe (PE): (81) 3456-0029 | **Carpina (PE):** (81) 3621-6869 | **Caruaru (PE):** (81) 3721-9050 | **Maceió (AL):** (82) 3221.8000 | **Imbiribeira (PE):** (81) 3035-0010 | **Olinda (PE):** (81) 3495-4333
Petrolina (PE): (87) 3866-4600 | **Piedade (PE):** (81) 3094-2233 | **Vitória de Santo Antão (PE):** (81) 3526-4099 | **São Luís (MA):** (98) 3303-6863 | **Montese (CE):** (85) 3292-9222
Bezerra de Menezes (CE): (85) 3287-4857 | **Belém (PA):** (91) 3259-4940 | **Campina Grande (PB):** (83) 3088-0808 | **Cajazeiras (BA):** (71) 3027 6060 | **Fonte Nova (BA):** (71) 3013.7777

EM BREVE: Brasília - Taguatinga • Garanhuns - Pernambuco • João Pessoa - Centro • Parnamirim - RN • Fortaleza - Centro • Fortaleza - Messejana • Contagem - MG • Salvador - São Cristóvão • São Paulo - Consolação • São Paulo - Bras • São Paulo - Santo Amaro • São Paulo - Jabaquara • São Paulo - Santana • Feira de Santa - BA • Lauro de Freitas - BA

O QUE VOCÊ TEM DE SABER É QUE
A MINHA VIDA É DIVIDIDA EM DUAS.
HÁ O ANTES E O DEPOIS.
ANTES DE SER ESTUPRADA.
DEPOIS DE SER ESTUPRADA.
ANTES DE ENGORDAR.
DEPOIS DE ENGORDAR.

Com sinceridade impressionante, Roxane Gay, autora feminista best-seller do *New York Times*, fala sobre como [illegible]

www.globolivros.com.br

NAS LIVRARIAS E EM E-BOOK

GLOBOLIVROS

COMO FAZER

IDEIAS, ESTRATÉGIAS E BOAS PRÁTICAS PARA SUA EMPRESA

Edição: Marisa Adán Gil

ILUSTRAÇÃO: GUILHERME HENRIQUE

POR UM NOVO RH

People analytics, inteligência artificial, gamificação e chatbots: conheça as ferramentas tecnológicas que estão revolucionando as áreas de recrutamento, treinamento e gestão de pessoas

Maria Isabel Moreira **Guilherme Henrique**

As relações de trabalho estão passando por uma profunda transformação. Há quem defenda que, no futuro, seremos todos empreendedores, trabalhando de forma autônoma, em regime de home office. Enquanto isso não acontece, cabe aos departamentos de recursos humanos lançar mão de todos os recursos disponíveis para gerir os novos profissionais, que vivem em um mundo conectado, buscam propósito e qualidade de vida e são capazes de trabalhar em qualquer lugar — e não apenas no escritório. "Em cinco anos, 75% das profissões que conhecemos hoje terão desaparecido, ou assumirão um formato totalmente diferente", afirma Anderson Sant'anna, professor da Fundação Dom Cabral na área de comportamento organizacional e gestão.

Diante de tantas mudanças, a retenção de talentos tende a se tornar um dos maiores diferenciais competitivos da empresa. "Para engajar os colaboradores, é preciso olhar para cada um deles como um indivíduo único, e isso passa necessariamente pela análise de dados", afirma Rogério Leme, diretor de tecnologia da Associação Brasileira de Recursos Humanos. Com essa finalidade, já estão disponíveis no mercado diversas soluções de *people analytics*, que geram informações valiosas para o gestor. Na área de recrutamento, ganham espaço plataformas que usam inteligência artificial para cruzar dados sobre competências com traços mais pessoais, como estilo de trabalho e motivação. Ferramentas de e-learning e games ajudam os empreendedores a capacitar os profissionais ou alinhá-los com a cultura da empresa. "Quem conseguir incorporar as novas tecnologias aos seus processos de RH ganhará tempo para se dedicar ao trato particular com cada funcionário", diz Sant'anna. Conheça, nas próximas páginas, as principais ferramentas disponíveis nas áreas de treinamento, recrutamento e gestão.

TREINAMENTO

A maneira como as pessoas se relacionam com a troca e a aquisição de conhecimentos mudou radicalmente nos últimos dez anos, com o crescimento do ensino à distância, das videoaulas e dos cursos livres. Nesse cenário, é natural que os treinamentos corporativos convencionais estejam caindo em desuso. Cursos presenciais são substituídos por treinamentos online flexíveis, econômicos e ágeis. Plataformas que reúnem conteúdo em diferentes formatos atendem às demandas de uma aprendizagem não linear. E a gamificação chega para garantir maior engajamento dos colaboradores.

NOVAS FERRAMENTAS

ESPAÇO PARA TROCA DE CONTEÚDO

SKORE

COMO FUNCIONA: com a ferramenta Skore, é possível agregar diversos tipos de conteúdo disponíveis na web ao treinamento da empresa — como vídeos do YouTube, por exemplo. Outra possibilidade é integrar a plataforma ao Google Drive, ao Slack e ao Facebook Workplace, para reunir conteúdo compartilhado por colaboradores ou criar treinamentos. Com o chatbot, o gestor acompanha a atuação de cada colaborador.

ONDE ENCONTRAR: skore.io

QUANTO CUSTA: US$ 50 (por mês, plano mais simples, para 50 pessoas)

DIVERSÃO QUE REFORÇA O ENGAJAMENTO

TALENT MATCHING

COMO FUNCIONA: a plataforma online reúne diferentes tipos de recursos para treinar os funcionários em áreas como liderança, negociação, produtividade e atendimento. Entre as funcionalidades, há games, simuladores e testes de disciplinas específicas. Como nos games convencionais, os funcionários acumulam uma pontuação e recebem prêmios. O objetivo é aumentar a motivação da equipe.

ONDE ENCONTRAR: talentmatching.com.br

QUANTO CUSTA: R$ 500 (por mês, licença do administrador) + R$ 5 (por aluno treinado)

STREAMING DE CONHECIMENTO

CLICKMOB

COMO FUNCIONA: a solução permite a criação de cursos baseados em diferentes tipos de material, como textos, PDF, vídeos, conteúdos no padrão Scorm, testes e avaliações. Dependendo do plano, é possível oferecer chats com streaming de vídeo para conversas em tempo real e webconferences. Os alunos são engajados por meio de recursos de gamificação, como pontuação e rankings.

ONDE ENCONTRAR: clickmob.com.br

QUANTO CUSTA: R$ 560 (por mês, para cem usuários ativos, no plano Sob Medida)

UNIVERSIDADE NA PLATAFORMA

Quando a empresa de software Siagri decidiu investir no treinamento online, em 2015, o objetivo era levar conhecimento aos mais de 850 agronegócios que usam seu sistema de ERP no país. Não demorou, no entanto, para que a empresa de Goiânia (GO) adotasse a plataforma Clickmob, da Didáctica, para treinar seus próprios colaboradores. Desde a integração de novos funcionários até as capacitações técnicas, tudo é desenvolvido na própria empresa e oferecido na plataforma de educação à distância. "Ainda não consigo avaliar todos os ganhos com a nova plataforma. Mas é evidente que houve uma redução na curva de aprendizado e que, hoje, temos profissionais mais bem treinados lá na ponta", diz o gerente de ensino corporativo Marcos Paulo Barbosa. Agora, a Siagri prepara na Clickmob o lançamento da universidade corporativa Unisiagri.

RECRUTAMENTO

A escolha de candidatos por meio de currículos está com os dias contados. Em seu lugar, surgem plataformas que usam inteligência artificial e cruzam dados sobre competências, formação e experiência com informações menos tangíveis, como personalidade, estilo de trabalho, planos e motivação. Dessa maneira, fica mais fácil chegar aos candidatos mais afinados com o perfil da vaga e a cultura da empresa. As ferramentas prometem diminuir o tempo e os custos de recrutamento e seleção e elevar o grau de satisfação de profissionais, diminuindo índices de rotatividade.

NOVAS FERRAMENTAS

O MELHOR CANDIDATO PARA CADA EMPRESA

BIZ.U

COMO FUNCIONA: ao adotar a ferramenta, a empresa preenche um questionário para estabelecer seus parâmetros de cultura organizacional. Os candidatos, por sua vez, respondem a uma série de perguntas que permitem analisar índice de autodisciplina, abertura para o novo e capacidade de trabalhar sob pressão, entre outros itens. Cabe ao programa realizar o alinhamento entre candidatos e empresas. Outra opção é integrar a plataforma da Biz.u ao link Trabalhe Conosco da empresa.

ONDE ENCONTRAR:
bizu.vc

QUANTO CUSTA: R$ 269 (por mês, plataforma de vagas); R$ 299 (por mês, integração com o link Trabalhe Conosco); os outros preços variam conforme as necessidades da empresa

EM BUSCA DE INOVAÇÃO

REVELO

COMO FUNCIONA: com o uso de tecnologia de *machine learning*, a Revelo pretende encurtar a distância entre as empresas e os profissionais inovadores nas áreas de desenvolvimento de software, negócios, *business intelligence*, marketing e design. Os candidatos contam suas experiências e falam sobre suas metas e competências; depois, passam por testes de habilidade adaptativos para receber uma classificação. Em poucos cliques, as empresas conseguem obter uma lista dos candidatos com perfil mais adequado às suas necessidades. A plataforma conta com mais de 1.500 empresas cadastradas.

ONDE ENCONTRAR:
revelo.com.br

QUANTO CUSTA: o equivalente a um salário do profissional contratado

ENTREVISTA COM ROTEIRO

TALENTIX

COMO FUNCIONA: em vez de avaliar uma pilha de currículos, as empresas podem fazer suas escolhas a partir de apresentações em vídeo ou entrevistas com os candidatos, feitas com roteiros predefinidos. Dessa maneira, têm acesso não apenas às habilidades técnicas dos candidatos, mas também à sua postura, sua capacidade de expressão e seu alinhamento com a cultura da empresa. A proposta é fazer uma escolha mais assertiva, focando apenas nos candidatos mais promissores. Instalada na nuvem, a plataforma tem como foco profissionais de tecnologia da informação.

ONDE ENCONTRAR:
talentix.com.br

QUANTO CUSTA: R$ 500 (por mês, pacote básico, limitado a quatro entrevistas)

DEZ MINUTOS COM O CANDIDATO

30TOSHOW

› **COMO FUNCIONA:** os profissionais que entram na plataforma gravam quatro vídeos: uma apresentação de 30 segundos, sobre suas habilidades e competências; e três vídeos de até três minutos — um para apresentar o histórico profissional, outro sobre projetos e resultados e um terceiro sobre plano de carreira. A empresa informa seus critérios de busca e recebe uma lista com os principais candidatos selecionados pelo algoritmo da plataforma, acompanhados pelos vídeos com as apresentações. Se gostar de um ou mais candidatos, pode adquirir o seu perfil completo.

› **ONDE ENCONTRAR:** 30toshow.com

› **QUANTO CUSTA:** R$ 499 (plano básico com 15 créditos)

APRESENTAÇÃO DA MARCA

99JOBS.COM PARA NEGÓCIOS

› **COMO FUNCIONA:** pode ser usada para divulgar as vagas da empresa, atrair jovens talentos e fazer a gestão do processo de recrutamento. Um de seus recursos é a criação de páginas personalizadas, nas quais as empresas se apresentam aos candidatos por meio de fotos, vídeos e avaliações de colaboradores. Usando o teste de perfil e valores 99Match, a plataforma promete encontrar candidatos com até 99% de identificação com a empresa ou a vaga. O plano mais avançado permite integrar a ferramenta ao link Trabalhe Conosco e publicar vagas no LinkedIn.

› **ONDE ENCONTRAR:** 99jobs.com

› **QUANTO CUSTA:** R$ 129 (por mês, o plano básico, que dá direito à divulgação de duas vagas simultaneamente)

RECRUTAMENTO NO CELULAR

REACHR

› **COMO FUNCIONA:** a Reachr atua em todas as fases do recrutamento, desde a atração dos talentos até o relacionamento com os candidatos, a seleção e a gestão do processo. Uma de suas características mais marcantes é um algoritmo que qualifica os profissionais de acordo com o percentual de aceitação do seu perfil nas buscas anteriores — o modelo é o app de relacionamento Tinder. Neste mês, a Reachr está lançando um chatbot que vai dialogar com candidatos para estreitar o relacionamento e aprimorar a sua base de dados. A plataforma inclui aplicativos para celular, tanto para candidatos como para empresas.

› **ONDE ENCONTRAR:** reachr.com.br

› **QUANTO CUSTA:** R$ 235 (por vaga, para avaliação e seleção dos candidatos); ou valor equivalente a 50% do salário nominal do profissional contratado

CONTRATAÇÃO EM METADE DO TEMPO

Apesar da crise, a fornecedora de tecnologia e serviços para e-commerce JN2, de Belo Horizonte, conseguiu expandir seus negócios em 2017, conquistando clientes em todas as regiões do país. A chegada a novos mercados foi acompanhada de um acréscimo no quadro de funcionários, que passou de 23 para 50 colaboradores.
A solução para preencher as vagas foi contratar o sistema de recrutamento da 99Jobs.com.
"A plataforma ajudou a empresa a superar dois desafios. Em primeiro lugar, tornou nossa marca empregadora mais conhecida, o que ajudou na atração de talentos. Também nos ajudou a encontrar candidatos mais identificados com a cultura da empresa", afirma o CEO, Leonardo Neves, 34 anos. Segundo ele, o uso da plataforma reduziu à metade o tempo de contratação.

COMO FAZER

TECNOLOGIA | RECURSOS HUMANOS

GESTÃO

Para engajar e reter colaboradores, a última tendência é a ferramenta *people analytics*. Soluções de RH que embutem a tecnologia de big data são capazes de coletar, organizar e analisar grandes volumes de dados. O objetivo é oferecer à empresa ou ao gestor da área indicadores mais precisos sobre o desempenho e o perfil de seus colaboradores, apontando lacunas de treinamento e revelando o nível de engajamento de profissionais e equipes. As informações tornam possível prever tendências de comportamento e desenvolver novas estratégias de retenção.

NOVAS FERRAMENTAS

ANÁLISE COMPORTAMENTAL

PROFILER GESTÃO

COMO FUNCIONA: a solução na nuvem inclui ferramentas de análise comportamental, avaliação de desempenho, gestão de treinamento e recrutamento e seleção. Tanto candidatos como colaboradores têm seu perfil comportamental traçado pelo software. A partir desses dados, o sistema é capaz de fazer análises preditivas, como antever qual será a adaptação de um líder a uma determinada equipe e vice-versa. Outra possibilidade é cruzar informações comportamentais com a avaliação de desempenho, para medir a satisfação do colaborador e estabelecer critérios para novas contratações.

ONDE ENCONTRAR:
solides.com.br

QUANTO CUSTA: R$ 388 (por mês, para até 30 funcionários)

ACOMPANHAMENTO DA JORNADA

PIN PEOPLE

COMO FUNCIONA: a ferramenta de *people analytics* da Pin People realiza tarefas que incluem o mapeamento da cultura organizacional da empresa, a análise do perfil cultural de candidatos às vagas e o acompanhamento da experiência diária dos colaboradores. Este último consiste em reunir todo tipo de informação de recursos humanos e avaliar a cada três meses o colaborador, analisando a evolução dos seus resultados, a sua relação com a organização como um todo e o entrosamento com líderes e equipes.

ONDE ENCONTRAR:
corp.pinpeople.com.br

QUANTO CUSTA: R$ 1.600 (por ano, solução de matching de perfil para empresas com até 25 pessoas); R$ 1.600 (por área, para empresas com até cem funcionários)

ENIGMAS CORPORATIVOS

ESCAPE GAME

COMO FUNCIONA: os escape games estão ganhando espaço no ambiente corporativo. As empresas estão usando esses jogos para integrar equipes, avaliar o entrosamento entre áreas e desenvolver dinâmicas de grupo em processos de contratação. O jogo funciona da seguinte forma: cada sala tem um tema, com enigmas que devem ser resolvidos pelos participantes. O objetivo é decifrá-los e encontrar a saída. A ferramenta permite trabalhar competências como colaboração, liderança e raciocínio lógico. A Puzzle Room também desenvolveu uma solução portátil para levar seu jogos para empresas.

ONDE ENCONTRAR:
puzzleroom.com.br

QUANTO CUSTA: de R$ 70 a R$ 150, dependendo do formato do jogo

A promoção

Vá + longe com ÉPOCA

ESTÁ DE VOLTA

Agora você tem **mais chances de ganhar!**

Concorra a

1 milhão

Vale até
200 trechos domésticos*

TudoAzul

+10 sorteios de

100 mil pontos!

Saiba como em

vacomepoca.com.br

e comece a planejar a sua próxima viagem!

Consulte o regulamento no site

ÉPOCA

TudoAzul
Programa de Vantagens

Certificado de Autorização CA XA nº 6-5727/2017

*O cálculo da quantidade de passagens que podem ser emitidas considerou emissões com 5.000 pontos. As emissões estão sujeitas à disponibilidade de assentos, regras e restrições específicas no perfil de cada tarifa/ponto. Os pontos não podem ser utilizados para pagamento de impostos e taxas aeroportuárias (taxa de embarque) bem como os gastos habitualmente opcionais, como os serviços extras para passageiros, seguros, hospedagem e despesas pessoais.

GESTÃO

COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS

APPUS

▸ **COMO FUNCIONA:** são três ferramentas de HR analytics, que podem ser usadas separadamente ou em conjunto. Uma delas é a Perf, uma solução de avaliação de desempenho com base em objetivos e competências comportamentais. Já a ferramenta Pulse pode ser empregada para pesquisas de clima e de engajamento. A solução Skills, por sua vez, mapeia e identifica as competências técnicas dos funcionários e permite que recebam feedbacks de gestores e colegas, possibilitando a identificação de lacunas e levando a novas ações de desenvolvimento.

▸ **ONDE ENCONTRAR:** appus.com

▸ **QUANTO CUSTA:** R$ 20 (por mês, por ferramenta, por pessoa, para empresas que tenham entre 20 e 25 funcionários)

GAMIFICAÇÃO PARA ENGAJAR

ROBBYSON

▸ **COMO FUNCIONA:** a ferramenta usa a gamificação para engajar os colaboradores. Ao mesmo tempo, oferece aos gestores uma série de indicadores para acompanhar os resultados de profissionais e equipes. O sistema informa cada funcionário sobre seu desempenho em relação às metas propostas e oferece recompensas aos que alcançam resultados ou mostram engajamento. Depois, essas recompensas podem ser trocadas por folgas, ingressos para shows, viagens ou o que mais a empresa definir. O sistema pode ser acessado por computador ou smartphone.

▸ **ONDE ENCONTRAR:** robbyson.com.br

▸ **QUANTO CUSTA:** R$ 39 (por mês, por usuário, para empresas que tenham entre 250 e 2.500 funcionários)

AUTOATENDIMENTO NO APP

GEN.TE NUVEM

▸ **COMO FUNCIONA:** a solução de SaaS da LG Lugar de Gente é modular e abrange desde atividades mais básicas de RH, como folha de pagamento, ponto eletrônico, eSocial e segurança do trabalho, até rotinas de gestão de pessoas, como seleção, avaliação de desempenho, sucessão e treinamento. Recursos de gamificação integram alguns módulos, como avaliação de performance, treinamento e promoções. Usando *people analytics*, é possível cruzar diferentes dados, possibilitando análises preditivas. Tem apps de celular para o autoatendimento dos colaboradores.

▸ **ONDE ENCONTRAR:** lg.com.br/nuvem

▸ **QUANTO CUSTA:** a taxa de implantação custa a partir de R$ 40 mil. O preço inicial por funcionário é R$ 6 (por mês)

VENDEDORES ENTROSADOS

Como posso melhorar a integração entre os integrantes do meu time comercial? Foi com essa pergunta em mente que Alexandre Canfora, diretor administrativo da indústria de produtos de limpeza Protelim, procurou a Puzzle Room. O empresário paulista de 44 anos levou seis vendedores, alguns recém-contratados, para a sala de Escape Game SCI, em São Paulo. Segundo ele, os resultados foram animadores. Depois de trabalharem juntos para desvendar o crime, os funcionários passaram a trocar informações e colaborar mais entre si. Canfora acredita que o jogo também é uma boa ferramenta para auxiliar nos processos de recrutamento e seleção. "Na entrevista de emprego, não é possível conhecer bem o perfil do candidato. No *escape game*, fica fácil perceber se ele tem iniciativa, capacidade de trabalho em equipe, espírito colaborativo e criatividade", diz.

GRUPO PLATAFORMA

CONSULTORIA
Financeira Empresarial

(11) 2950-2950 • 94884-8000
www.grupoplataforma.com.br
/seja-nosso-parceiro

SERVIÇOS DE ATUAÇÃO DO GRUPO PLATAFORMA

- Advocacia empresarial.
- Recuperação tributária.
- Recuperação judicial de empresas.
- Antecipação de duplicatas e direitos creditórios.
- Refinanciamento de imóvel, automóvel e caminhão.
- Renegociacao de dívida empresarial com bancos e cooperativas.

VANTAGENS E BENEFÍCIOS AOS PARCEIROS

- Autonomia e flexibilidade no horário de trabalho.
- Baixo investimento de entrada e pagamento parcelado.
- Taxa única mensal fixa sem percentual sobre faturamento.
- Possibilidade do retorno total do investimento no primeiro trabalho.
- Suporte online disponível e direto com a matriz por diferentes canais.
- Possibilidade de atuar no sistema Home Office sem custo de escritório.

LOTOMANIA

Aposte na Loto mania com o nosso Kit que inclui um esquema que foi premiado com 20 pontos + de 200 vezes. Vlr aposta R$ 9,00 a R$ 75,00. Infs: nikplusss@gmail.com Tls. 11 4048.1012 • 9.8124.2179

LOTOFÁCIL

20 grupos que garantem 14 pontos em todos os sorteios da Lotofacil. Até o concurso 1.549 este esquema já acertou 15 pontos, 519 vezes. Retire grátis em nosso site www.cadernodasloterias.com.br

MERCADO SEM CRISE!!!

COMECE O SEU PRÓPRIO NEGÓCIO COM
apenas R$ 1.210,00

Você Profissional Liberal, Vendedores(as), Supervisores, Consultores, Revendedores(as), Gerentes de Vendas...

Ganhe 100% de lucratividade
+ Plano de Carreira
+ Benefícios incríveis!
Frete grátis para todo o Brasil.

Inf.: (91) 9.8200-9632

Thomaz Gomes
Fabiano Accorsi
/Editora Globo

@ Pedro Waengertner

FALA, PEDRO!

Fundador da ACE, uma das principais aceleradoras da América Latina, o publicitário gaúcho atrai seguidores com artigos e posts sobre inovação, design e empreendedorismo

2,2 mil
SEGUIDORES

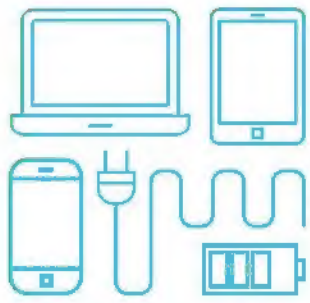
Olhar pessoal
"Gosto do formato e da dinâmica da rede. Tem uma coisa interessante, de mostrar o olhar dos usuários. Minhas publicações estão mais ligadas a exposições, viagens e coisas legais que vejo por aí. Quem me adiciona procurando posts sobre empreendedorismo geralmente se frustra"

7 mil
SEGUIDORES

Feed de startups
"Costumo compartilhar links, vídeos e textos que fazem sentido para o momento. A maioria dos posts está ligada ao universo de startups e empreendedorismo. Acesso umas quatro vezes por dia para ver o que está acontecendo na minha rede de contatos"

17,5 mil
CONEXÕES

Pode chamar
"Estou no LinkedIn para ampliar o meu networking. Aceito todas as solicitações de conexão que chegam ao meu perfil. Manter uma postura aberta é essencial para fazer novos contatos"



SEM EXCESSO
"Não sou muito viciado em gadgets. Tenho o básico: tablet, smartphone, notebook, carregadores e power bank. Quando eu viajo com a família, levo apenas umas lentes para acoplar na câmera do celular. A minha mochila de eletrônicos é minimalista"

JOYSTICK NA GAVETA
"Tenho um comportamento propenso ao vício. Então tento ficar um pouco longe dos games. Não é que eu não goste dos jogos: eu adoro! Mas se deixar, fico imerso neles durante dias. Tenho um PlayStation 4, mas só jogo quando vai algum amigo em casa"

SENTA QUE LÁ VEM TEXTÃO
"Andei fazendo alguns testes sobre o alcance de artigos no Medium. Percebi que a plataforma tem uma boa audiência. Além disso, o algoritmo do Google encontra os textos com mais facilidade do que as publicações do LinkedIn. Pretendo começar a publicar mais por ali"

CURADORIA MUSICAL
"O meu Spotify tem trilhas sonoras para diversos momentos, do treino da academia à hora de dar banho no meu filho. Ele adora Simon & Garfunkel. Escolho as músicas de acordo com a vibe do momento. Sou bastante aberto às sugestões do algoritmo. O aplicativo já me apresentou várias bandas. Conheci o Alabama Shakes antes de eles ficarem famosos, por exemplo"

VIVA O STREAMING
"Cortei a televisão a cabo e mantive apenas a assinatura do Netflix. Assisto mais a seriados do que a filmes. A melhor coisa do streaming é que dá para parar um episódio no meio e continuar no dia seguinte. Essa é uma grande vantagem para quem tem filho pequeno em casa e não consegue chegar ao final da história"

A FRANQUIA COM O MELHOR TEMPERO DO BRASIL!

O **Brasileirinho Delivery Comida Típica no Box** é uma rede de franquias fundada em 2013 no interior de São Paulo.

A empresa conta com mais de 100 unidades em operação que oferecem 30 opções de BOX para os clientes, que podem escolher entre sabores tradicionais como Baião de Dois e Feijão Tropeiro e as linhas de "Steak Box", "Veganíssimos" e "+Saudável". Além disso, ainda são oferecidas opções com massas.

Os franqueados da empresa contam com suporte composto por departamentos de implantação, arquitetura, marketing, jurídico, consultoria, operações, T.I, contabilidade, compras e parceiros homologados que facilitam o dia a dia do empreendedor na operação do negócio.

VANTAGENS DE SER UM **FRANQUEADO**

Brasileirinho
COMIDA TÍPICA
DELIVERY

- **TREINAMENTO COMPLETO**
- **SUPORTE TOTAL AO FRANQUEADO**
- **CARDÁPIO COM 30 OPÇÕES**
- **ECOMMERCE PRÓPRIO***
- **MÍDIA NACIONAL E MKT DIGITAL**
- **APLICATIVO PRÓPRIO***

*Em fase final de desenvolvimento

SÃO DOIS FORMATOS DE FRANQUIA:
DELIVERY OU RESTAURANTE COM DELIVERY

Marca do Grupo: ALS Franchising

Franquia associada: ABF Associação Brasileira de Franchising

SEJA UM FRANQUEADO, ACESSE:
www.**BRASILEIRINHODELIVERY**.com.br
OU LIGUE: (17) **3012-2142**

Minha escolha faz a diferença no trânsito.

Vale pelo custo de manutenção
que dá fôlego para o capital de giro.

Vale pela tecnologia alemã
que não deixa você na mão.

Vale pela suspensão reforçada
e capacidade de carga.

Vale pela segurança dos 3 anos
de garantia total.

Vale pelo conforto interno.

Vale porque é um bom negócio
na compra, no uso e na revenda.

E em todos os dias do ano para
o seu cliente.

Faça as contas que

#vale

Profissional com CNPJ compra Amarok Trendline

com descontos de até 15% no valor de tabela.

Volkswagen

VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES
FINANCIAMENTOS. CONSÓRCIO. SEGUROS. MOBILIDADE.

Quer saber mais? Acesse: **vendascorporativas.vw.com.br**

FleetCenter

Ofertas válidas até 30/11/2017 ou enquanto durarem os estoques nas Concessionárias Autorizadas Volkswagen, para o modelo Amarok Trendline, pintura sólida, ano/modelo 2017/2017 (cód. S7BB3A básico), à vista a partir de R$ 134.566,25 já com a condição especial para cliente Microempresário, sendo imprescindível, para tanto, o porte de documentos que comprovem essa condição e que estejam devidamente regularizados. Condição exclusiva para aquisição de veículos por meio do canal de Vendas Corporativas. Esta condição não é cumulativa com outras ações vigentes. Fotos meramente ilustrativas. Consulte as regras do programa para venda a clientes Microempresário junto a uma Concessionária Autorizada Volkswagen. Garantia de 3 anos para todo o veículo, sem limite de quilometragem. A garantia está condicionada à realização de manutenção em uma Concessionária Volkswagen. Central de Relacionamento ao Cliente (CRC): 0800-0195775.